

**MANAJEMEN KEPALA MADRASAH
SEBAGAI SUPERVISOR DAN ADMINISTRATOR
UNTUK PENINGKATAN KINERJA GURU
DI MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI PENGGING,
BANYUDONO, BOYOLALI**



**SARIF WIDODO
NIM : 26.09.7.3.017**

**Tesis Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan dalam
Mendapatkan Gelar Magister**

**Program Pascasarjana
Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Surakarta
2010**

ABSTRACT

Sarif Widodo. Thesis title: Management Principals as Supervisors and Administrators to Increase Performance of Teachers in Government Elementary School District Pengging, Banyudono, Boyolali

This study aims to determine management supervisor and head of the madrasa as an administrator to increase the performance of teachers in Government Elementary School District Pengging, Banyudono, Boyolali, include the management of head madrasa, madrasa chief supervision role, the role of administrative head of the madrasa, and teacher performance.

This study uses qualitative research methods with the approach used is descriptive approach. This means that the procedures or ways pemecahkan research issues by describing the object under study as the actual facts that occurred / took place in the present. The subject of this research is the head teacher at the madrasa and Pengging MIN. Methods of data collection in this research is a method of observation or non-participant observation, interviews and documentation methods. Data analysis process begins by reviewing all the data from interviews, observation and dukomentasi results related to the implementation of management supervisor and head of the madrasa as an administrator, followed by performing data reduction and verification for making conclusions. Technical examination of the validity of the data with the technique of triangulation is obtained observation data combined with interview data or data documentation.

Results obtained from this study indicate that the head of the madrasa management has been running effectively. Head of the madrasa, although still new, but his experience as head of the madrasa at another madrasa is a lot. Supervision is done regularly, although not comprehensive in all classes and all teachers because of the large existing classes and teachers. Likewise, the administration also has been implemented from the beginning of the year and done well. The performance of teachers has also increased. This was evidenced by an increase in teacher discipline in work and making an orderly administration. Activities to support the upgrading of teachers, such as teachers working group (KKG), meeting coordination, participants workshop delivery, training, and other training has been implemented. Likewise, the award for teachers who excel.

Keywords: Management Madrasah heads, supervisors, administrators, teacher performance.

ABSTRAK

Sarif Widodo. Tesis dengan judul: Manajemen Kepala Madrasah sebagai Supervisor dan Administrator untuk Peningkatan Kinerja Guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Pengging, Banyudono, Boyolali

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui manajemen kepala madrasah sebagai supervisor dan administrator untuk peningkatan kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Pengging, Banyudono, Boyolali, meliputi manajemen kepala madrasah, peran supervisi kepala madrasah, peran administrasi kepala madrasah, dan kinerja guru.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan yang dipergunakan adalah pendekatan deskriptif. Artinya prosedur atau cara-cara pemecahkan masalah penelitian dengan memaparkan obyek yang diteliti sebagaimana fakta yang aktual yang terjadi/ berlangsung pada saat sekarang. Subyek penelitian ini adalah kepala madrasah dan guru di MIN Pengging. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah metode pengamatan atau observasi non partisipan, metode wawancara dan metode dokumentasi. Proses analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data dari hasil wawancara, hasil observasi dan dukomentasi yang berhubungan dengan pelaksanaan manajemen kepala madrasah sebagai supervisor dan administrator, dilanjutkan dengan mengadakan reduksi data dan verifikasi untuk pengambilan kesimpulan. Teknik pemeriksaan keabsahan data dengan teknik triangulasi yaitu data observasi yang diperoleh dipadukan dengan data wawancara atau data dokumentasi.

Hasil yang diperoleh dari penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen kepala madrasah sudah berjalan secara efektif. Kepala madrasah walaupun masih baru, namun pengalamannya sebagai kepala madrasah di madrasah lain sudah banyak. Supervisi sudah dilakukan secara teratur, walaupun tidak dapat menyeluruh di semua kelas dan semua guru karena banyaknya kelas dan guru yang ada. Demikian juga dengan administrasi juga sudah dilaksanakan dari awal tahun dan dikerjakan dengan baik. Kinerja guru juga sudah meningkat. Hal itu dibuktikan dengan peningkatan kedisiplinan guru dalam bekerja dan pembuatan administrasi yang tertib. Kegiatan untuk menunjang peningkatan kualitas guru, semisal Kelompok Kerja Guru (KKG),Rapat koordinasi, pengiriman peserta workshop, diklat, maupun pelatihan lain sudah dilaksanakan. Demikian juga dengan pemberian penghargaan bagi guru yang berprestasi.

Kata kunci: Manajemen kepala Madrasah, Supervisor, Administrator, kinerja guru.

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

**MANAJEMEN KEPALA MADRASAH
SEBAGAI SUPERVISOR DAN ADMINISTRATOR
UNTUK PENINGKATAN KINERJA GURU
DI MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI PENGGING,
BANYUDONO, BOYOLALI**

Disusun Oleh :
SARIF WIDODO
NIM. 26.09.7.3.017

Telah dipertahankan di depan Majelis Dewan Penguji Tesis Program Pascasarjana
Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Surakarta
pada hari Kamis, tanggal 21 bulan Oktober Tahun 2010
dan dinyatakan telah memenuhi syarat guna memperoleh gelar
Magister Pendidikan Islam (MPd.I)

Surakarta, 21 Oktober 2010

Sekretaris Sidang,

Ketua Sidang,

Raden Lukman Fauroni, M.Ag
NIP. 197209022009011008

Fitri Wulandari, SE, M.Si
NIP. 197211091999032002

Penguji II,

Penguji I,

DR. Mudhofir, S.Ag, M.Pd.
NIP.197008021998031001

Drs. H.Rohmat, M.Pd.,Ph.D
NIP. 19600910 199203 1 003

Direktur Program Pascasarjana,

Drs. H.Rohmat, M.Pd.,Ph.D
NIP. 19600910 199203 1 003

PERSEMBAHAN

Tesis ini kupersembahkan kepada :

1. Ibunda tersayang, yang telah memberi kasih sayang, cinta, doa, dan segenap pengorbanan yang tiada mengharap imbalan, kecuali ketulusan hati.
2. Istriku Nani Kurnia Dianandari yang telah mengajarkan arti kehidupan. Jangan pernah berhenti memotivasi dan mendampingiku menelusuri setiap arti kehidupan.
3. Anakku tercintaku Aulia shofia Azzahra dan Mutiara Ananda Putri, yang telah memberi semangat dan warna hidup dan kehidupan. Kalian semua hartaku yang tiada kira.
4. Teman-teman dan almameterku STAIN Surakarta.

MOTTO

قُلْ هَلْ يَسْمَعُونَ دُعَاءَهُمْ إِذَا هُمْ يَدْعُونَ وَيَوْمَ يُنَادُوا بِرَحْمَتِي أُولَئِكَ يَكُونُ لَهُمْ آلَافُ حُكْمٍ

لَا يَسْمَعُونَ دُعَاءَهُمْ إِذَا هُمْ يَدْعُونَ وَيَوْمَ يُنَادُوا بِرَحْمَتِي أُولَئِكَ يَكُونُ لَهُمْ آلَافُ حُكْمٍ

....Katakanlah: "Adakah sama orang-orang yang     

mengetahui dengan orang-orang yang tidak mengetahui?"

Sesungguhnya orang yang berakallah yang dapat menerima pelajaran

(Q.S Az-Zumar:9).

Hamenangi jaman edan

Ewuh oyo ing pambudi

Melu ngedan nora tahan

Lamun dhatan hanglakoni

Boya keduman melik

Kaliren ing wekasanipun

Ndilalah kersa Allah

Begjo begjane wong kang lali
Luwih begjo wong kang eling lawan waspada
(*R.Ng Ronggo Warsito*)

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Tesis yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister dari program Pascasarjana Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Surakarta Seluruhnya merupakan hasil karya sendiri.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan Tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila dikemudian hari ditemukan seluruhnya atau sebagian tesis ini bukan asli karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Surakarta, 21 Oktober 2010
Yang Menyatakan,

Meterai
Rp 6.000,-

SARIF WIDODO

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah Tuhan semesta alam, Allah yang tak pernah tertidur, tak pernah berhenti, lengah dan lalai untuk melindungi dan menjaga kepada makhluk-makhluk-Nya serta bertanggung jawab terhadap kehidupannya. Sholawat serta salam selalu kita alunkan kepada Suri tauladan kita Nabi Besar Muhammad Rasulullah SAW. Dengan diutusnya beliaulah kita umat Islam mampu membedakan mana yang benar dan mana yang salah, sebagaimana contoh-contoh yang telah beliau wujudkan dalam kehidupannya yang karimah.

Dengan Segala kemampuan yang ada, dengan niat dan semangat yang sesungguhnya didasari hati yang ikhlas, *Alhamdulillah robbilalmin* penulisan tesis ini dapat selesai. Tidak terhindar dari rasa kekurangan dan kemampuan yang penulis miliki, karena keterbatasan ilmu dan wawasan yang belum mencukupi, maka tentu banyak kekurangan-kekurangannya. Tidak lupa penulis sampaikan banyak terima kasih atas bimbingan dan dukungannya sehingga penulisan tesis ini dapat terselesaikan kepada:

1. Prof. Dr. H. Usman Abu Bakar, MA, Selaku Ketua STAIN Surakarta, yang telah banyak memberikan dukungan dan bimbingannya dalam perkuliahan ini dari awal sampai akhir perkuliahan ini.

2. Dr. H. Rohmat, M.Pd, P.hD., selaku direktur Pasca sarjana STAIN Surakarta.
3. Dr. Mudhofir, S.Ag, M.Pd., selaku pembimbing penulisan tesis ini, dengan memberikan wacana dan gagasan yang berhubungan dengan judul penulis yang dilakukan dengan sabar dan penuh kedisiplinan sehingga sampai terselesainya penulisan tesis ini. Penulis berdoa semoga Allah memberikan imbalan yang lebih baik, ilmu yang penulis lakukan ada manfaatnya dunia sampai akherat.
4. Seluruh dosen Pascasarjana khususnya Dosen yang telah memberikan mata kuliah, mudah-mudahan ilmu yang diajarkan kepada mahasiswa pascasarjana menjadi amal sholeh yang diterima di sisi Allah SWT.
5. Seluruh Staf dan karyawan khususnya bagian perpustakaan yang telah membantu selama belajar sehingga terselesainya penulisan tesis ini.
6. Kepala Madrasah Ibtidaiyah negeri Pengging, Kecamatan Banyudono, Kabupaten Boyolali yang telah memfasilitasi untuk mengadakan riset tesis ini. Penulis Berdoa mudah-mudahan Sekolah yang Ibu Pimpin menjadi wahana *tholabul Ilmi* yang berguna bagi anak bangsa sebagai penerus dakwah Agama yang membawa ke jalan yang istiqomah.
7. Seluruh Teman-teman Mahasiswa Program pasca sarjana Angkatan tiga STAIN Surakarta yang selalu memberikan saran dan masukan dalam setiap aktivitas belajar, mudah-mudahan pertemuan di ajang belajar ini mampu menciptakan ukhuwah islamiyah yang semakin baik.

Terima kasih

Penulis

Sarif Widodo

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
ABSTRAK	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
PERSEMBAHAN	v
MOTTO.....	vi
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
 BAB I PENDAHULUAN	 1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	7
C. Pembatasan Masalah	7
D. Perumusan Masalah	8
E. Tujuan Penelitian	8
F. Manfaat Penelitian	8
 BAB II KAJIAN TEORI	 10
A. Manajemen.....	10
1. Devinisi Manajemen.....	10

2. Langkah-langkah/ Fungsi Manajemen.....	14
a. Fungsi Perencanaan.....	17
b. Fungsi Pengorganisasian.....	27
c. Fungsi Pergerakan (Actuating.....	33
d. Fungsi Pengawasan(Controlling).....	37
B. Kepala Madrasah.....	43
1. Pengertian Kepala Madrasah.....	43
2. Tugas dan kewajiban Kepala Madrasah.....	44
3. Peranan kepala Madrasah.....	47
4. Fungsi dan tugas kepala madrasah.....	56
4. Kepala Madrasah sebagai Supervisor.....	61
5. Kepala Madrasah sebagai Administrator.....	66
C. Strategi Pembinaan Kepala Madrasah.....	69
1. Pembinaan.....	69
2. Perencanaan Pembinaan.....	72
3. Strategi Pembinaan.....	74
D. Kinerja Guru.....	76
1. Pengertian Kinerja Guru.....	76
2. Landasan Moral bekerja sebagai seorang Guru.....	80
3. Prinsip Utama dalam kinerja Guru.....	82
4. Penilaian Kinerja Guru.....	83
5. Macam-macam Kinerja Guru.....	90
6. Faktor-faktor pendorong Kinerja Guru.....	92
7. Standar Kinerja Guru.....	92
E. Kerangka Berpikir.....	98
 BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	 100
A. Metode Penelitian.....	100
B. Setting Penelitian.....	101
C. Subyek dan Informan Penelitian.....	102

D.	Metode Pengumpulan Data	103
E.	Keabsahan Data.....	105
F.	Teknik Analisa Data.....	106
BAB IV HASIL PENELITIAN.....		109
A.	Deskripsi MIN Pengging	109
1.	Letak Geografis.....	109
2.	Sejarah Berdirinya MIN Pengging.....	110
3.	Struktur organisasi.....	111
4.	Keadaan Guru, Karyawan, dan Siswa.....	114
B.	Perspektif Administrasi dan Supervisi MIN Pengging.....	125
C.	Kegiatan MIN Pengging	130
1.	Peran Administrasi Kepala MIN Pengging.....	131
2.	Peran Supervisor Kepala MIN Pengging.....	132
3.	Kinerja Guru MIN Pengging	135
BAB V PENUTUP		139
A.	Kesimpulan	139
B.	Saran	141
DAFTAR PUSTAKA		143
LAMPIRAN-LAMPIRAN		
RIWAYAT HIDUP		

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Siklus Manajemen	16
Gambar 3.1 Analisa Data	107

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1:	Surat keterangan penelitian
Lampiran 2:	Panduan Wawancara
Lampiran 3:	Panduan Observasi
Lampiran 4:	Tabel-tabel
Lampiran 5:	SOP
Lampiran 6:	Foto-foto dokumentasi

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sejalan dengan tantangan kehidupan global, pendidikan merupakan hal yang sangat penting karena pendidikan salah satu penentu kualitas Sumber Daya Manusia. Pada masa sekarang ini keunggulan suatu bangsa tidak lagi ditandai dengan melimpahnya kekayaan alam, melainkan pada keunggulan Sumber Daya Manusia (SDM). Sumber Daya Manusia berkorelasi positif dengan kualitas/ mutu pendidikan (Sadili Samsudin, 2006).

Mutu pendidikan tercapai apabila masukan, p`proses, keluaran, guru, sarana prasarana serta beaya dapat memenuhi syarat tertentu. Dari beberapa komponen pendidikan tersebut ternyata yang paling banyak berperan adalah tenaga kependidikan yang berkualitas yang mampu menjawab tantangan-tantangan dengan cepat dan penuh tanggung jawab. Tantangan tenaga kependidikan pada masa mendatang akan semakin kompleks, sehingga menuntut tenaga kependidikan untuk senantiasa melakukan berbagai peningkatan dan penyesuaian penguasaan kompetensinya. Pendidikan yang berkualitas sangat membutuhkan tenaga kependidikan yang profesional. Tenaga kependidikan mempunyai peran yang sangat strategis dalam pembentukan pengetahuan, ketrampilan dan karakter peserta didik.(Muhammad Surya, 2004: 18).

Menurut Kusnandar (2007: 122) menyatakan bahwa untuk menjadi tenaga pendidik yang profesional dibutuhkan dukungan dari pihak-pihak yang mempunyai peranan penting dalam pengembangan dirinya. Dalam hal ini kepala sekolahlah yang mempunyai peranan penting dalam usaha menjadikan tenaga

pendidik menjadi tenaga profesional. Hal itu disebabkan karena kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan di suatu unit yang berhubungan langsung dengan pelaksanaan program di sekolah. Ketercapaian tujuan pendidikan sangat bergantung pada kecakapan kepemimpinan kepala sekolah.

Lembaga pendidikan atau sekolah memegang peranan kunci yang menentukan mutu pendidikan dan kepala sekolah merupakan pelaku utama dalam memainkan peranan tersebut. Muhroji, dkk (2000: 1) telah mengidentifikasi kemampuan kepala sekolah yang harus dimiliki dalam meningkatkan mutu sekolah, yaitu : (1) mengkoordinasikan proses belajar mengajar; (2) menyediakan waktu yang cukup untuk kepentingan sekolah; (3) mengelola sumber daya dan fasilitas yang ada untuk kepentingan pendidikan; (4) memilih dan menyediakan bahan pengajaran yang dibutuhkan guru; dan (5) berkomunikasi dengan guru, karyawan sekolah, siswa dan masyarakat dengan baik. Dengan demikian peningkatan mutu sekolah sangat tergantung pada manajemen pendidikan di sekolah.

Kepala sekolah sebagai manajer pendidikan di sekolah selama ini belum banyak tersentuh dalam penelitian, padahal penentu kebijakan dalam manajemen sekolah adalah kepala sekolah. Peneliti berpendapat untuk meningkatkan mutu pendidikan maka diperlukan kemampuan manajerial kepala sekolah yang baik dan didukung oleh guru, karyawan, siswa dan masyarakat. Dukungan guru, karyawan, siswa dan masyarakat akan terjalin dengan baik bila ada komunikasi yang baik pula. Salah satu Fungsi Manajemen kepala sekolah adalah sebagai supervisor dan administrator.

Pengawasan atau supervisi dilakukan terhadap penyelenggaraan pendidikan di madrasah dan sekolah umum untuk memperoleh gambaran menyeluruh mengenai pengelolaan madrasah yang meliputi juga aspek administratif.

Melalui administrasi dan supervisi ini diharapkan dapat diketahui dengan jelas dan obyektif kekuatan dan kelemahan pengelolaan maupun kegiatan pendidikan di sekolah umum atau madrasah baik negeri maupun swasta. Melalui kegiatan supervisi dapat pula diketahui sejauh mana rencana yang telah ditetapkan dapat dilaksanakan (Saiful Sagala, 2002: 145).

Kegiatan administrasi dan supervisi yang dilakukan dalam rangka pembinaan, pengembangan, perlindungan, peningkatan mutu dan pelayanan terhadap madrasah dan sekolah umum ini dimaksudkan juga untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kegiatan pendidikan dan pengelolaan pada kedua jenis sekolah tersebut. Pelaksanaan supervise dan administrasi pendidikan agama Islam terhadap semua satuan pendidikan baik yang berada di sekolah umum ataupun madrasah (Depag RI, 2000: 4)

Sudarwan Danim (2002) menyatakan bahwa secara Internal Madrasah memiliki perangkat guru, siswa, kurikulum, sarana dan prasarana. Sementara secara eksternal Madrasah memiliki dan berhubungan dengan instansi lain baik secara vertikal maupun horisontal yang sama-sama ditujukan untuk mencapai tujuan pendidikan. Dengan demikian Madrasah merupakan organisasi penyelenggara pendidikan yang langsung berhubungan dengan pihak-pihak yang berkepentingan (*stake holder*) sehingga madrasah lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, maupun ancaman yang dihadapinya. Oleh karena itu,

perumusan kebijakan dan pengambilan keputusan harus melibatkan madrasah sebagai penyelenggara terdepan dalam proses pendidikan guna mencapai tujuan.

Peningkatan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif madrasah khususnya dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia akan terwujud dengan baik apabila didukung secara optimal manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru. Sebab kepala madrasah adalah pelaku utama dalam memainkan peranan penting di madrasah. Kepala madrasah merupakan "*the key person*" dalam mencapai keberhasilan madrasah yang diberi tanggung jawab dalam mengelola dan memanfaatkan Sumber Daya Manusia (SDM) dan sumber dana untuk kepentingan keberhasilan pencapaian visi, misi, dan tujuan madrasah (Rahman, 2006). Adapun sebagai administrator peran kepala madrasah sangat berpengaruh dalam hal perencanaan dan pengesahan segala macam bentuk administrasi madrasah. Sedang dalam hal supervisor kepala madrasah sangat menentukan segala arah kebijakan yang berkaitan dengan supervisi di madrasah. (Wahyosumijo, 2002: 14).

Kepala madrasah, dalam hal ini termasuk Dewan Madrasah dituntut untuk menentukan dan memperjelas kebijakan sekolah, visi, dan misi madrasah dengan mengacu pada ketentuan nasional dan daerah (Nurkolis, 2003:118) Selain itu kepala madrasah dituntut untuk memiliki kemampuan kepemimpinan dalam membangun kerja sama yang harmonis dengan berbagai pihak yang terkait dengan program pendidikan di madrasah. Salah satu indikator kinerja kepala madrasah adalah dinilai berdasarkan atas pelaksanaan tugas dan perannya.

Dalam upaya meningkatkan kinerja guru maka manajemen kepala madrasah menjadi sangat penting. E. Mulyasa (2006: 107) menyatakan bahwa

kepala madrasah mempunyai peran sebagai administrator dan supervisor pada dasarnya memberikan layanan profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan kinerja guru. Kondisi pelaksanaan pembinaan oleh kepala madrasah yaitu kegiatan yang dilakukan untuk mengawasi pelaksanaan administrasi madrasah, tugas rutin guru-guru, ketertiban, disiplin, dan keberhasilan madrasah. Kegiatan pembinaan kepala madrasah seperti tersebut di atas, tentunya akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja guru. Keberhasilan madrasah tidak terlepas dari tugas dan tanggung jawab serta peranan kepala madrasah.

Lebih-lebih dengan adanya kepala madrasah yang enggan melakukan supervisi dan tidak pernah memperhatikan tentang administrasi madrasah. Juga persepsi sebagian besar guru-guru di lingkungan madrasah bahwa tugas administrasi merupakan tugas yang sangat memberatkan dan membosankan, sehingga mereka lebih memilih konsentrasi pada keberhasilan belajar mengajar termasuk juga masalah supervisi. Bayangan mereka bahwa supervisor akan mencari-cari kelemahan dan kesalahan dalam bekerja, sehingga hubungan supervisor dan guru kurang harmonis.

Belum maksimalnya kinerja guru dan karya tidak lepas dari faktor gaya kepemimpinan kepala sekolah yang diterapkan sehingga terpengaruh terhadap kedisiplinan, dan motivasi kerja. Kepemimpinan Kepala sekolah memegang peranan yang penting dalam meningkatkan bertindak disiplin dan kinerja guru.

Demikian juga yang terjadi di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Pengging Kecamatan Banyudono Kabupaten Boyolali. Kepala Madrasah dalam menjalankan tugasnya belum sepenuhnya melaksanakan tugasnya sebagai

supervisor dan administrator. Masih banyak kelas ataupun guru yang belum pernah disentuh oleh supervisi kepala madrasah.

Masalah administrasi pun demikian. Masih banyak tugas kepala madrasah yang berkaitan dengan administrasi ini terbengkalai. Hal itu nampak pada masih banyaknya buku-buku administrasi kepala madrasah yang belum terisi, baik rencana kegiatan, pelaksanaan kegiatan ataupun evaluasi dari suatu kegiatan. Salah satu contohnya yaitu buku rencana supervisi dan buku pelaksanaan supervisi kepala madrasah yang belum banyak terisi rencana ataupun pelaksanaan supervisi.

Hal yang demikian menjadikan kinerja guru juga tidak optimal. Banyak guru yang asal mengajar tanpa mempersiapkan diri dan segala sesuatunya, termasuk adminisstrasinya (Rencana Pengelolaan Pengajaran, Sillabus, Program Semester, administrasi kelas, dan lain-lainn). Di samping itu masih ada juga sebagian guru yang kurang disiplin/ *indiscipliner* dalam menjalankan tugasnya, seperti masih banyak guru yang telat masuk kelas, guru yang disekolah pada jam dinas pakai sandal jepit, tidak lengkapnya pakaian seragam, dan lain-lain.

Longgarnya supervisi dan administrasi kepala madrasah ini juga menyebabkan guru menjadi malas untuk mengerjakan administrasinya. Masih banyak dijumpai buku-buku aministrasi guru yang kosong karena tidak dikerjakan oleh guru. Terutama buku-buku administrasi kelas.

Dari kenyataan inilah peneliti berusaha untuk mengetahui dan mengangkat judul : **Manajemen Kepala Madrasah sebagai Supervisor dan Administrator untuk Peningkatan Kinerja Guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Pengging, Kecamatan Banyudono, Kabupaten Boyolali.**

B. Identifikasi Masalah

Dari uraian latar belakang di atas dapat diidentifikasi permasalahan sebagai berikut :

1. Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri Pengging, Kecamatan Banyudono, Kabupaten Boyolali kurang mengetahui manajemennya sebagai supervisor dan administrator dalam upaya meningkatkan kinerja guru di madrasah.
2. Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri Pengging, Kecamatan Banyudono, Kabupaten Boyolali kesulitan untuk melakukan supervisi kepada guru-guru ketika mengajar di kelas.
3. Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri Pengging, Kecamatan Banyudono, Kabupaten Boyolali kurang optimal dalam peranannya di madrasah sebagai administrator dan supervisor untuk meningkatkan kinerja guru di madrasah.
4. Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri Pengging, Kecamatan Banyudono, Kabupaten Boyolali kurang memperhatikan perencanaan, pembuatan, dan pelaksanaan administrasi terutama administrasi kelas.

C. Pembatasan Masalah

Mengingat luasnya permasalahan dalam penelitian ini, maka untuk mendapatkan ukuran yang dapat digarap secara fokus, permasalahan perlu dibatasi. Dalam penelitian ini dibatasi masalah manajemen kepala madrasah sebagai Supervisor dan Administrator untuk meningkatkan kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Pengging, Kecamatan Banyudodo, Kabupaten Boyolali.

D. Rumusan Masalah

Dari pembatasan masalah di atas dapat dirumuskan permasalahan yaitu:
Bagaimana manajemen kepala madrasah sebagai administrator dan supervisor untuk peningkatan kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Pengging, Kecamatan Banyudono, Kabupaten Boyolali?

E. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauh mana Manajemen kepala madrasah sebagai administrator dan supervisor untuk peningkatan kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Pengging, Kecamatan Banyudono, Kabupaten Boyolali berjalan dengan baik.

F. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat berguna baik yang bersifat teori maupun yang bersifat praktis bagi pembaca, antara lain :

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini akan bermanfaat sebagai :

- a. Sumbangan Pemikiran bagi pengembangan ilmu pengetahuan dalam bidang administrasi dan supervisi.
- b. Pedoman untuk penelitian yang sejenis.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini dapat bermanfaat :

- a. Memberikan gambaran pada Madrasah Ibtidaiyah tentang pentingnya Manajemen kepala madrasah sebagai administrator dan supervisor.

- b. Sebagai salah satu bahan acuan bagi kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya.
- c. Untuk pedoman memecahkan berbagai masalah yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kedisiplinan, dan kinerja guru.
- d. Sebagai bahan pertimbangan bagi penyusun kebijakan dalam meningkatkan kedisiplinsn dan kinerja guru.
- e. Sebagai acuan untuk memperbaiki strategi kinerja kepemimpinan kepala sekolah dan kedisiplinan dalam peningkatan kinerja guru.
- f. Sebagai salah satu pedoman bagi guru untuk meningkatkan kinerjanya
- g. Sebagai informasi dan bahan masukan bagi semua pihak yang terlibat dalam pelaksanaan administrasi dan supervisi di Madrasah, khususnya Madrasah Ibtidaiyah

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Manajemen

1. Devinisi Manajemen

Beberapa ahli manajemen seperti Ibrahim Bafadal (2009: 39) mendefinisikan manajemen adalah Proses Pendayagunaan semua orang dan fasilitas. Sergiovanni, Burligame, Coombs (1987) mendefinisikan manajemen sebagai “*process of working with and through others to accomplish organizational goals efficienctly*”, yaitu proses kerja dengan dan melalui (mendayagunakan) orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien.

Menurut Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana (2008: 3) Manajemen adalah rangkaian segala kegiatan yang menunjuk kepada usaha kerjasama antara dua orang atau lebih untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Wastiono (2000: 26) mengemukakan bahwa Manajemen adalah proses kerjasama rasional antara dua orang atau lebih dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan wadah untuk kerjasamanya itu sendiri disebut organisasi.

Dalam Hasibuan (2002: 4) Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan. Lebih lanjut Manulang (2001:15) menyatakan “Manajemen sebagai seni berfungsi untuk mencapai tujuan yang nyata mendatangkan hasil atau manfaat, manajemen sebagai ilmu berfungsi menerangkan fenomena-fenomena/gejala-gejala, keadaan-keadaan yang memberikan penjelasan”.

Mujamil Qomar (2007: 11) menyatakan “Manajemen penuh siasat atau strategi yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan”, kata strategi itulah yang menjadi pembeda antara manajemen dengan administrasi. Berkenaan dengan strategi, Sheila Cane (dalam Amir Faisal: 2009) menyatakan bahwa kekuatan manajemen terletak pada “proses dan bukan pada hasil”. Mereka (seluruh *stakeholder*) memusatkan usaha setiap manusia dalam organisasi untuk secara terus menerus meningkatkan apa yang belum sempurna dalam setiap proses. Secara jangka panjang, hasil akhirnya lebih dapat diandalkan, kualitas hebat, spektakuler serta memuaskan.

Ada empat Prinsip dasar pemikiran manajemen ilmiah menurut Taylor (dalam Husaini Usman, 2006: 14) adalah:

1. Setiap pekerjaan harus jelas uraiannya. Para pekerja harus dilatih terlebih dahulu untuk mengerjakannya.
2. Kerjasama yang baik antara manajer dan pekerja
3. Ada pembagian kerja yang jelas antara manajer dan pekerja
4. Manajer harus menjalankan kegiatan supervisi, memberikan perintah, dan merancang apa yang akan dilakukan pekerja.

T. Hani Handoko (2000:8) Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumberdaya yang ada di dalamnya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

A. Malik Fajar (1993: 2) Manajemen adalah “rangkaian perbuatan menggerakkan para personil dan memanfaatkan seluruh fasilitas kerja agar tujuan yang ditentukan dapat terealisasi.

Imaduddin Abdulrahim (1990) menyebutkan satu aspek manajemen yang paling sukar dipahami adalah yang menyangkut hubungan yang baik: bagaimana menyampaikan suatu keinginan Sang manajer kepada bawahannya sedemikian rupa sehingga bawahan sudi mengerjakan apa yang diinginkan oleh sang manajer. Hal itulah orang menyebut dengan "motivasi", yaitu bagaimana menggairahkan para pekerja sedemikianrupa sehingga para pekerja dengan penuh semangat demi meningkatkan produktivitas lembatga. Oleh karena itu, kepala sekolah yang piawai akan selalu memotivasi para guru. Mengapa demikian? Agar mereka senantiasa konsisten serta continue dalam berdisiplin, juga tiada henti berinovasi. Mengembangkan proses pengajaran dan pendidikannya serta meningkatkan kinerja dari waktu ke waktu.

Ahsanin (1988: 3) mendefinisikan arti manajemen adalah proses mengintegrasikan potensi sumber daya manusia yang semula tidak berhubungan menjadi system total untuk menyukseskan suatu tujuan. Sedangkan Pidarta (2004) mengatakan bahwa dalam pendidikan manajemen dapat diartikan sebagai aktivitas memadukan sumber-sumber pendidikan agar terpusat dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Dalam hal ini Pidarta memandang manajemen sebagai aktifitas bukan sebagai individu. Hal ini bertujuan untuk membedakan antara manajemen dan manajer.

Manajer adalah orang yang mengatur pekerjaan/kerjasama di antara berbagai kelompok atau sejumlah orang untuk mencapai sasaran. Manajer juga diartikan sebagai orang yang berwenang dan bertanggungjawab membuat rencana, mengatur, memimpin dan mengendalikan pelaksanaannya untuk mencapai sasaran tertentu (KBBI, 1998: 378).

Menurut Mantja, orang yang menjabat dalam tingkatan pertama struktur organisasi disebut manajer, pejabat yang lebih tinggi di atasnya disebut administrator, dan pejabat yang paling tinggi disebut eksekutif atau leader. Istilah manajer dan manajerial berkaitan dengan manajemen yang lebih banyak dititikberatkan pada hal-hal yang bersifat teknis. Manajerial dalam hal ini mengacu pada hal-hal yang bersifat spesialisasi, kuantitatif, kegiatan bermakna yang mengharuskan administrator melakukan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian (Mantja, 2000)

Berdasarkan pengertian di atas maka kepala sekolah dapat menjadi leader sekaligus manajer dalam organisasi sekolah karena dia yang menjadi pemimpin organisasi dan sekaligus menjalankan fungsi-fungsi manajerial.

Klasifikasi fungsi-fungsi manajerial dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti :

- 1) Filsafat hidup yang dianutnya
- 2) Perkembangan pengetahuan yang telah dicapai
- 3) Kondisi lingkungan
- 4) Perkembangan teknologi dan pemanfaatannya

Kondisi organisasi untuk nama fungsi-fungsi itu diselenggarakan menjadi dua jenis utama, yaitu fungsi organik dan fungsi penunjang. Fungsi organik adalah keseluruhan fungsi utama yang mutlak perlu dilakukan oleh seorang manajer dalam rangka semua fungsi organik para manajer. Para ilmuwan telah sepakat pada dasarnya fungsi-fungsi manajerial dapat digolongkan pencapaian tujuan utama dan berbagai sasaran yang telah ditentukan sebelumnya. Fungsi-fungsi organik tersebut merupakan penjabaran

kebijaksanaan dasar atau strategi organisasi yang telah ditetapkan dan harus digunakan sebagai dasar bertindak. Sedangkan yang dimaksud dengan fungsi penunjang adalah berbagai kegiatan yang diselenggarakan oleh orang-orang atau satuan-satuan kerja dalam organisasi dan dimaksudkan mendukung

2. Langkah-Langkah / Fungsi fungsi Manajemen

Beberapa pakar manajemen dan administrasi pendidikan mengidentifikasi langkah-langkah manajemen atau yang lebih dikenal dengan fungsi manajemen antara lain:

Dalam Ibrahim Bafadal (2009: 39) mengatakan manajemen itu pada hakikatnya merupakan proses pemecahan masalah, sehingga langkah-langkah manajemen tidak ubahnya sebagai langkah-langkah pemecahan masalah. Adapun langkah-langkahnya antara lain sebagai berikut:

- a. Identifikasi masalah
- b. Diagnosis masalah
- c. Penetapan tujuan
- d. Pembuatan keputusan
- e. Perencanaan
- f. Pengorganisasian
- g. Pengkoordinasian
- h. Pendelegasian
- i. Penginisiasian
- j. Pengkomunikasian
- k. Kerja dengan kelompok-kelompok

1. Penilaian

Sedangkan menurut Sergiovani dkk. (1987), langkah-langkah manajemen meliputi antara lain:

- a. Perencanaan (*planning*)
- b. Pengorganisasian (*Organizing*)
- c. Pengerahan (*leading*)
- d. Pengawasan (*controlling*)

Sekilas secara kuantitatif, apa yang dikemukakan oleh masing-masing ahli tentang fungsi-fungsi atau langkah-langkah manajemen berbeda. Namun kalau dilihat dan dikaji secara saksama, terutama apabila dikaji hakikat konsepnya, ternyata semuanya hampir sama. Termasuk yang memerinci menjadi dua belas macam langkah yang sudah ditulis di atas.

Dari hasil uraian di atas akhirnya penulis bisa menyimpulkan fungsi-fungsi atau langkah-langkah menjadi empat langkah manajemen yang sangat populer, seperti pendapat Sudjana (2001: 53) yaitu:

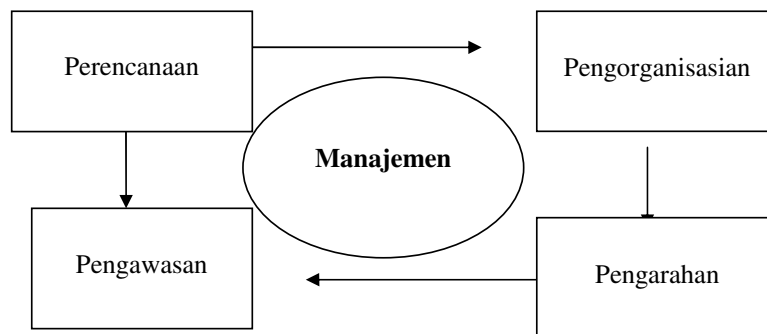
1. *Planning* (Perencanaan)
2. *Organizing* (Pengorganisasian)
3. *Actuating* (Pelaksanaan)
4. *Controlling* (Pengawasan)

Keempat kegiatan tersebut merupakan fungsi-fungsi organik manajemen. Artinya kegiatan tersebut, tidak boleh tidak harus dilakukan dalam setiap administrasi. Ketidak mampuan atau kelalaian melakukan kegiatan tersebut sangat mempengaruhi keberhasilan administrasi.

Keempat kegiatan tersebut oleh Flippo (1986) disebut sebagai siklus manajemen. Dengan ilustrasi, pertama-tama dibuatlah perencanaan yang baik, rinci, dan jelas. Berdasarkan perencanaan yang telah dibuat, dilakukanlah pengorganisasian agar semua anggota mengerjakan tugas-tugas sesuai dengan perencanaan dan pengorganisasian sebelumnya, mereka perlu diarahkan, didorong, digerakkan yang disebut dengan proses kepemimpinan.

Lebih lanjut, agar semua anggota mengerjakan tugas-tugas sesuai dengan perencanaan dan pengorganisasian sebelumnya, pekerjaan mereka perlu dipantau atau dikontrol secara kontinyu. Hasil pantauan tersebut dapat dijadikan dasar pertimbangan dalam penyusunan perencanaan berikutnya.

Siklus manajemen dapat divisualisasikan melalui gambar sebagai berikut:



Gambar: 2.1.

Siklus Manajemen

a. Fungsi Perencanaan

1. Definisi Perencanaan

Definisi Perencanaan oleh para ahli antara lain Subagio Admidiwirio (2005: 77) "Perencanaan adalah proses penetapan, penentuan masa yang akan datang apa yang bisa kita capai dan bagaimana mencapainya". Perencanaan adalah suatu proses mempersiapkan hal-hal yang akan dikerjakan pada waktu yang akan datang untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan lebih dahulu (Yusuf Enoch, 1992: 86)

Perencanaan menurut Bintarto Tjokroaminoto dalam Husaini Usman (2006: 35) ialah proses mempersiapkan kegiatan-kegiatan secara sistematis yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan tertentu. Prajudi Atmosudirjo (2004: 30) mendefinisikan perencanaan ialah perhitungan dan penentuan tentang sesuatu yang akan dijalankan dalam rangka mencapai tujuan tertentu, siapa yang melakukan, bilamana, di mana, dan bagaimana cara melakukannya. Sondang P. Siagian (2005) mengartikan perencanaan sebagai keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang menyangkut hal-hal yang akan dikerjakan di masa datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Selanjutnya perencanaan menurut Handoko (2003) dalam Husaini Usman (2006: 35) perencanaan meliputi : (1) pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi, (2) penentuan strategi, kebijakan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran, dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

Lembaga Administrasi Negara (LAN,1985) mendefinisikan Perencanaan sebagai berikut:

- a. Perencanaan dalam arti seluas-luasnya tidak lain adalah suatu proses mempersiapkan secara sistematis kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai sesuatu tujuan tertentu.
- b. Perencanaan adalah proses penentu tujuan, penentu kegiatan dan penentuan aparat pelaksana kegiatan untuk mencapai tujuan.
- c. Perencanaan adalah usaha yang diorganisasikan dengan dasar perhitungan untuk memajukan perkembangan tertentu.

Dari definisi tersebut di atas, pada dasarnya setiap perencanaan itu memiliki empat hal:

- a. Permasalahan yang merupakan perkaitan tujuan dengan sumber dayanya.
- b. Cara untuk mencapai tujuan atau sasaran rencana dengan memperhentikan sumber dayanya dan alternatif atau kombinasi alternatif yang dipandang terbaik.
- c. Penerjemahan rencana dalam program kegiatan yang konkrit.
- d. Penetapan jangka waktu lpencapaian tujuan atau sasran.

Menurut Ibrahim Bafadal (2009: 43) Perencanaan yang baik dari pendapat para pakar adalah,(1) dibuat oleh orang-orang yang mengerti tentang organisasi,(2) dibuat oleh orang-orang yang memahami perencanaan,(3) disertai rincian yang teliti,(4) tidak terlepas dari penelitian lpelaksanaan, (5) terdapat tempat pengambailan resiko, (6) sederhana,

Luwes, dan Praktis, (7) didasarkan keadaan nyata masa kini dan masa depan, (8) dibuat bersama, (9) direkomendasikan oleh penguasa tertinggi

Perencanaan sebagai salah satu fungsi manajemen merupakan syarat mutlak. karena dengan perencanaan yang baik maka kemungkinan melakukan tindakan yang dapat merugikan tujuan dapat ditekan sekecil mungkin, sehingga tujuan yang telah ditetapkan akan tercapai.

Nitisemito (1983: 15) mengataakan bahwa dalam membuat perencanaan maka harus a). menetapkan alternatif untuk memilih alternatif yang terbaik, b). Realistis dan ekonomis, c). adanya koordinasi dalam perencanaan hal ini untuk menjaga supaya tidak terjadi benturan kepentingan, d). perencanaan harus berdasarkan pengalaman, intuisi dan pengetahuan, e). memperhitungkan beberapa kemungkinan, f). luwes, g). memberdayakan fasilitas secara maksimal h). Dinamis , j). Cukup waktu k).menghindari *Overplanning* atau *Under Planning*.

2. Tujuan Perencanaan

Pada dasarnya tujuan perencanaan adalah sebagai pedoman untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Sebagai suatu alat ukur dalam membandingkan antara hasil yang dicapai dengan harapannya. Dilihat dari pengambilan keputusan tujuan perencanaan adalah:

- a) Penyajian rancangan keputusan-keputusan atasan untuk disetujui pejabat tingkat nasional yang berwenang

- b) Menyediakan pola kegiatan-kegiatan secara matang bagi berbagai bidang/satuan kerja yang bertanggung jawab untuk melakukan kebijaksanaan.

3. Proses Perencanaan

Perencanaan pada dasarnya merupakan satu siklus tertentu dan melalui siklus tersebut suatu perencanaan bisa dievaluasi sejak awal persiapan sampai pelaksanaan dan penyelesaian perencanaan. Dalam Subagio (2005: 80), Secara umum beberapa langkah penting perlu diperhatikan bagi perencanaan yang baik.

- a). Perencanaan yang efektif dimulai dengan tujuan secara lengkap dan jelas. Tujuan merupakan keharusan bagi perencanaan, apabila tujuan itu banyak, maka tujuan yang dipilih adalah yang memudahkan dalam pencapaiannya. Skala prioritas perlu ditetapkan berdasarkan pertimbangan ini.
- b). Setelah tujuan ditetapkan langkah berikutnya adalah perumusan kebijaksanaan. Tujuan kebijaksanaan adalah memperhatikan dan menyesuaikan tindakan-tindakan yang akan dilakukan dengan faktor-faktor lingkungan apabila tujuan tercapai.
- c) Langkah ketiga adalah analisis dan penetapan cara dan sarana untuk mencapai tujuan dalam kerangka kebijaksanaan yang telah dirumuskan.

- d) Langkah keempat adalah penunjukan orang-orang yang akan menerima tanggung jawab pelaksanaan (pimpinan) termasuk juga orang yang akan mengadakan pengawasan.
 - e) Langkah terakhir adalah penentuan sistemp yang harus dicapai, dengan apa yang telah tercapai, berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan.
- (LAN, Manajemen Dalam Pemerintahan)

Perencanaan adalah sejumlah kegiatan yang ditentukan sebelumnya untuk dilaksanakan pada suatu periode tertentu dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan. Perencanaan merupakan langkah kongkret yang pertama-tama diambil dalam usaha pencapaian tujuan. Artinya perencanaan merupakan usaha konkretisasi langkah-langkah yang harus ditempuh yang dasar-dasarnya telah diletakkan dalam strategi organisasi (Sondang P. Siagan, 2005).

Definisi secara umum perencanaan adalah usaha sadar pengambilan keputusan yang telah diperhitungkan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa depan oleh suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Definisi ini mengandung empat pokok pikiran sebagai berikut :

Pertama, Suatu rencana tindakan timbul dengan sendirinya melainkan lahir sebagai hasil pemikiran yang bersumber pada hasil penelitian yang telah dilakukan. Artinya kegiatan penelitian harus mendahului perencanaan, atau paling sedikit sebagai bagian integral dari keseluruhan kegiatan perencanaan.

Kedua, Para manajer selaku perencana mutlak perlu memiliki keberanian mengambil keputusan dengan segala resikonya. Rencana adalah suatu keputusan yang hendak dilaksanakan di masa depan yang akan datang dan salah satu ciri masa depan ialah ketidakpastian. Untuk itu seorang manajer dalam mengambil suatu keputusan harus diperhitungkan secara matang yang berkaitan dengan :

- a) Resiko apa yang diperkirakan harus dihadapi di masa depan
- b) Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap resiko tersebut, dan
- c) Persiapan pengambilan langkah-langkah tertentu jika berbagai resiko itu memang ternyata timbul.

Ketiga, Orientasi suatu rencana ialah masa depan. Perencanaan merupakan usaha untuk membentuk masa depan dan sifat masa depan yang diinginkan oleh organisasi. Masa depan yang diinginkan organisasi harus merupakan kelanjutan masa depan sekarang dan masa depan sekarang merupakan kelanjutan dari masa lalu. Artinya sejarah perjalanan organisasi harus dijadikan sebagai bahan pemikiran dalam menentukan arah yang hendak ditempuh di masa yang akan datang.

Keempat, Rencana harus mempunyai makna bahwa apabila rencana itu dilaksanakan ia akan mempermudah usaha yang akan dilakukan dalam mencapai tujuan organisasi.

4. Jenis-jenis perencanaan

Menurut Subagio (2005: 82) Secara umum jenis perencanaan terdiri dari:

a) Jenis perencanaan menurut waktu:

1). Perencanaan jangka Panjang

Mempunyai jangka waktu 10,20, atau 25 tahun. Perencanaan jangka panjang memuat rencana yang bersifat umum, global, dan belum terinci dan bersifat prospektif, yaitu memberi arah yang jelas bagi perencanaan jangka pendek. Perencanaan ini masih perlu dijabarkan lagi menjadi perencanaan jangka menengah, dan perencanaan jangka pendek.

2). Perencanaan jangka menengah.

Mempunyai jangka waktu 4 sampai 7 tahun. Disusun berdasarkan perencanaan jangka panjang dan perlu dijabarkan menjadi perencanaan jangka pendek.

3). Perencanaan jangka pendek

Mempunyai jangka waktu kurang dari empat tahun. Salah satu contoh perencanaan jangka pendek adalah perencanaan lima tahunan atau disebut perencanaan operasional, merupakan suatu siklus yang selalu berulang setiap tahun.

b). Jenis Perencanaan menurut Sifat

Perencanaan berdasarkan sifat terdiri atas:

1). Perencanaan kuantitatif

Dalam perencanaan kuantitatif tergetnya ditetapkan secara jumlah

2). Perencanaan kualitatif

Adalah perencanaan yang tergetnya ditetapkan secara mutu, atau tidak bisa dihitung jumlahnya.

c). Perencanaan menurut Sektor dan regional

- 1) Perencanaan sektoral adalah . adalah perencanaan yang menyeluruh (umum) perencanaan menurut sektor-sektor sosial. Misalnya sektor pendidikan dan sektor ekonomi
- 2) Perencanaan Regional adalah perencanaan yang berorientasi kepada wilayah atau kepentingan wilayah

d).Perencanaan menurut Luas Jangkauan

- 1) Perencanaan Macro. Adalah perencanaan yang menyeluruh (umum) dan bersifat nasional.
- 2) Perencanaan Micro. Adalah perencanaan yang mempunyai lingkup terbatas yaitu perencanaan untuk suatu institusi. Perencanaan ini lebih rinci dan konkrit.

e). Perencanaan menurut wewenang pembuatnya.

- 1) Perencanaan sentralisasi adalah sistem perencanaan yang dibuat oleh pusat.
- 2) Perencanaan desentralisasi adalah sistem perencanaan yang memberikan kekuasaan kepada daerah untuk menyusun sendiri kebutuhannya.

f).Perencanaan menurut obyek yang direncanakannya.

- 1) Perencanaan Rutin. Adalah suatu proses perencanaan yang mempersiapkan kegiatan atau suatu kumpulan pekerjaan yang bersifat terus menerus dalam rangka usaha mencapai hasil akhir suatu program.
- 2) Perencanaan Pembangunan. Adalah perencanaan yang dapat menjangkau waktu panjang, dan pendek.

g).Perencanaan menurut jenjang.

Hampir serupa dengan perencanaan jangkauan. Pada jenis perencanaan ini terdapat perencanaan yang berjenjang dari unit tingkat daerah sampai unit tingkat pusat. Jenjang perencanaan mulai dari tingkat pusat, propinsi, dan tingkat kabupaten/kotamadya.

Empat unsur perencanaan yang relevan dengan sektor pendidikan menurut Subagio (2005: 100). Adalah:

1) Unsur Kualitatif

Pendidikan adalah suatu sistem dari sistem yang lebih luas yaitu sistem kebudayaan. Pengertian ini menunjukkan bahwa keberhasilan program pendidikan tidak hanya dilihat dari komponen (sub sistem) pendidikan seperti jumlah peserta didik, jumlah tenaga kependidikan, jumlah gedung sekolah, tetapi juga dilihat dari sub sistem lainnya, yaitu sub sistem ekonomi, sub sistem politik, sub sistem hukum dan sebagainya.

Kualitas pendidikan ditandai dengan hasil lulusannya yang produktif. Adanya keterkaitan antara program di sekolah dengan program di masyarakat industri atau perdagangan dan kesepadanan antara hasil (lulusan) dengan kebutuhan masyarakat.

2) Unsur Intersektoral

Perencanaan pendidikan tidak terlepas dari sektor-sektor lainnya yang terkait dan mendukungnya. Dalam kaitannya dengan pengembangan sumber daya manusia yang merupakan tujuan

utama, maka perencanaan pendidikan merupakan pemasok bagi sektor-sektor lainnya.

3) Unsur Interdepartemental

Perencanaan pendidikan bukan saja bersifat intrsektoral yang mencakup kepentingan seluruh sektor dalam pembangunan. Ketrkaitan suatu sektor dengan sektor lainnya adalah mutlak, tetapi juga bersifat interdepartemental. Seluruh departemen yang ada di Republik Indonesia sangat erat kaitannya, saling menunjang satu dengan lainnya. Pendekatan intersektoral dalam program pembangunan dan pelaksanaannya tidak selalu bersifat interdepartemental. Egoisme departemen terasa sangat menonjol karena departemen memegang dana yang diamanatkan oleh pemerintah.

4) Unsur Kewilayahan

Pembangunan nasional dilaksanakan di daerah, oleh sebab itu pendekatan kewilayahan merupakan suatu yang sangat strategis. Di daerah itulah program pembangunan mempunyai arti terhadap masyarakat dan diharapkan partisipasi masyarakat. Seharusnya sektor pendidikan memasok tenaga-tenaga terampil untuk menggerakkan industri yang tersebar di wilayah. (H.A.R. Tilaar, 2006.)

b . Fungsi Pengorganisasian

Organisasi berasal dari bahasa latin, *organum* yang berarti alat, bagian anggota badan. Organisasi menurut Weber (1968) dan Stoner dan Freeman (1995) dalam Husaini Usman (2006: 35) mendefinisikan organisasi sebagai respon terhadap makna nilai-nilai kreatif untuk memuaskan kebutuhan manusia. Mooney, seorang eksekutif *General Motors* dalam bukunya *The Principle of Organization* (1974) dalam Husaini Usman (2006: 36) mendefinisikan organisasi sebagai kelompok dua orang atau lebih yang bergabung untuk mencapai tujuan tertentu untuk merancang organisasi perlu memperhatikan empat prinsip, yaitu (1) koordinasi, (2) skalar, (3) fungsional dan (4) staf.

Pendapat Fayol yang dikutip Donnelly, Ivancevich (1987) sebagai berikut, “*organizing: Includes all activities that result in a structure of tasks and authority. This managerial function determines the appropriate machines, material and human mix necessary to accomplish the planned courses of action*”. Maksudnya adalah pengorganisasian termasuk semua kegiatan yang hasilnya dalam sebuah susunan tugas-tugas dan kewenangan fungsi kepemimpinan ini menetapkan mesin, materi-materi yang cocok dan kepentingan manusia untuk menyelesaikan rencana sumber-sumber tindakan.

Fungsi manajemen adalah pengorganisasian yang merupakan susunan, prosedur, tata kerja, tatalaksana, dan hal-hal lain yang mengatur organisasi itu agar bisa berjalan lancar. Melalui pengorganisasian diatur pembagian kerja, hubungan kerja, struktur kerja dan pendelegasian wewenang.

Pengorganisasian dapat diartikan juga sebagai keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas, tanggung jawab dan

wewenang sedemikian rupa, sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Kerjasama itulah yang menetapkan adanya eksistensi organisasi, tanpa adanya kerja sama, walaupun orang itu berkumpul bersama, bukanlah organisasi.

a). Definisi Organisasi

Nitisemito (1983: 15) mengatakan bahwa “organsasi adalah wadah dan proses kerja sama antara dua orang atau lebih dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan . Supaya *planning* dapat berlangsung dengan baik maka perlu adanya pengorganisian supaya pelaksanaan kerja dapat sesuai dengan tugas kerja masing-masing.” Pendapat Siagian (1993) bahwa fungsi organisasi a. merencanakan struktur organisasi yang akan dipakai, b. mengadakan pengelompokan kegiatan, c. mengadakan pendelegasian wewenang, dan d. ada tujuan tertentu.

Dalam Subagio (2005: 100) Berbagai definisi dikemukakan oleh pakar organisasi, antarlain Prof. Dr. S.P. Siagian: ”Organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk tujuan bersama dan terikat secara formal dalam persekutuan. Dalam hal ini selalu terdapat hubungan antara seorang/ kelompok yang disebut pimpinan dan seorang/ kelompok yang disebut bawahan”.

Chester I. Bernard: ”Organisasi adalah suatu sistem tentang aktivitas-aktivitas kerja sama dua orang atau lebih, sesuatu yang tak terwujud dan bersifat pribadi, sebagian besar mengenai hubungan-

hubungan". James D. Mooney: "Organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai sesuatu tujuan bersama".

Berdasarkan pendapat tentang organisasi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa yang disebut organisasi ialah proses kerja sama dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Jadi dalam setiap organisasi terkandung tiga unsur, yaitu (1) kerjasama, (2) dua orang atau lebih, (3) tujuan yang hendak dicapai.

Sedangkan pengorganisasian menurut Handoko (2003: 8) dalam Husaini Usman (2006) ialah 1) penentuan sumber daya dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi, 2) proses perancangan dan pengembangan suatu organisasi yang akan dapat membawa hal-hal tersebut ke arah tujuan, 3) penugasan tanggung jawab tertentu, 4) pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugas-tugasnya.

Istilah pengorganisasian menurut Handoko (2003) dalam Husaini Usman (2006) adalah 1) cara manajemen merancang struktur formal untuk penggunaan yang paling efektif terhadap sumber daya keuangan, fisik, bahan baku, dan tenaga kerja organisasi, 2) bagaimana organisasi mengelompokkan kegiatannya, dimana setiap pengelompokan diikuti penugasan seorang manajer yang diberi wewenang mengawasi anggota kelompok, 3) hubungan antara fungsi, jabatan, tugas karyawan, 4) cara manajer membagi tugas yang harus dilaksanakan dalam departemen.

Berdasarkan berbagai pendapat di atas tentang organisasi, maka dapat disimpulkan bahwa yang disebut organisasi ialah proses kerja sama

dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Jadi dalam setiap organisasi terkandung tiga unsur, yaitu (1) kerjasama, (2) dua orang atau lebih, (3) tujuan yang hendak dicapai.

b). Struktur organisasi

Dari berbagai definisi tentang organisasi tersebut, dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah kumpulan orang, pembagian, kerja dan sistem kerja sama, sistem hubungan atau sistem sosial.

Untuk menterjemahkan kegiatan antar komponen organisasi agar dapat dipahami, dan dijadikan pedoman dalam bekerja dituangkan dalam suatu struktur organisasi. Dengan perkataan lain, agar komponen itu bisa berkaitan satu dengan lainnya, dalam arti bahwa masing-masing komponen itu berinteraksi sesuai dengan harapan tercapainya tujuan organisasi diperlukan kerangka yang berfungsi sebagai pedoman pelaksanaan kerja sama. Kerangka kerjasama itu disebut struktur.

Melalui struktur organisasi orang dapat mengetahui tentang masing-masing peranan yang harus dikerjakan/dilaksanakan sebagai orang yang bertanggung jawab sesuai dengan kedudukan dalam jenjang organisasi. Seorang pemimpin dapat mengetahui tanggung jawab dan kewajiban, demikian pula bawahan dapat menjalankan tugas yang harus dilaksanakan. Dengan melihat struktur organisasi kita bisa menggambarkan kedudukan dan peranan setiap anggota dalam kaitannya dengan pencapaian tujuan organisasi.

Dari pengertian tentang organisasi kita dapat melihat bahwa dalam praktek struktur itu dapat mempengaruhi perilaku setiap anggota maupun kelompok dalam organisasi. Jalannya organisasi berpedoman kepada struktur organisasi, sehingga semua anggota organisasi tunduk dan patuh terhadap apa yang telah ditetapkan. Dengan demikian struktur organisasi menjamin organisasi dapat berjalan relatif stabil.

c). Tipe-tipe organisasi

Pembentukan organisasi didasarkan pada tujuan dan kepentingan orang yang membentuk organisasi. Untuk apa organisasi itu didirikan, dan bagaimana hubungan antarindividu diatur sangat menentukan tipe-tipe organisasi. Dengan dasar tersebut Subagio (2005: 105) berpendapat, tipe organisasi dibedakan sebagai berikut:

(1). Struktur Lini (Jalur)

Struktur Lini disebut juga struktur garis atau struktur skalar, sering juga disebut struktur tipe militer. Dalam tipe ini hanya ada satu hubungan langsung, hubungan vertikal antara berbagai tingkat dalam organisasi. Wewenang (Authority) dari puncak pimpinan mengalir secara langsung ke bagian-bagian bawahannya. Kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh seluruh bagian berkaitan langsung dengan pencapaian tujuan organisasi. Atasan pada suatu bagian tidak berwenang untuk memerintah pada bagian lain. Setiap bawahan memiliki hanya satu orang atasan langsung. Tugas dan tanggungjawabnya dilaksanakan dengan pasti. Wewenang dari atasan

dilimpahkan kepada satuan-satuan organisasi di bawahnya dalam semua bidang pekerjaan, baik pekerjaan pokok, maupun pekerjaan bantuan.

(2). Struktur Lini dan Staf

Organisasi yang mempunyai tipe ini adalah organisasi yang mempunyai hubungan langsung, vertikal antara berbagai tingkat, tanggung jawab khusus untuk memberikan bantuan, dan sarana kepada pimpinan lini. Tugasnya bahwa wewenang dari atasan dilimpahkan kepada satuan organisasi (tingkat) bawahnya dalam suatu bidang pekerjaan pokok maupun pekerjaan tambahan, dan di bawah atasan (pimpinan) diangkat pejabat yang tidak memiliki wewenang komando, tetapi hanya nasihat dan bantuan dalam bidang keahlian tertentu.

(3). Struktur Fungsional

Merupakan modifikasi dari organisasi lini dan staf, di mana staf bagian diberikan kewenangan atas kepercayaan dalam bidang-bidang khusus. Jelasnya bahwa wewenang atas dilimpahkan kepada satuan-satuan organisasi di bawahnya dalam bidang pekerjaan tertentu. Pimpinan berhak memerintah kepada semua pelaksana yang ada supaya mengikuti bidang kerjanya (khusus). Pada tipe ini seorang pakar (spesialis) diberikan kewenangan fungsional. Ini adalah hak seorang staf spesialis untuk memberikan perintah-perintah atas namanya dalam menetapkan bidangnya.

(4). Struktur Matrik (metrics)

Struktur organisasi matriks adalah organisasi yang permanen (tetap) dan didesain untuk mencapai tujuan yang khusus dengan menggunakan tim

spesialis dari berbagai fungsi dalam organisasi. Dengan tipe ini tujuan dan kepentingan organisasi akan dapat terukur dengan baik.

c. Fungsi Penggerakan (Actuating)

Penggerakan dapat didefinisikan sebagai keseluruhan usaha, cara, teknik, dan metode untuk mendorong para anggota organisasi agar mau dan ikhlas bekerja dengan sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien, efektif, dan ekonomis.

Fungsi Penggerakan adalah suatu fungsi yang bertugas menggerakan atau fungsi yang bertugas untuk menemukan suatu cara, bagaimana agar supaya sumber daya organisasi madrasah yang terdiri dari Man, Money, Material, Method, dan semua elemen yang terkait serta masing-masing bagian dalam suatu lembaga itu bisa digerakkan untuk menjalankan tugas dan fungsinya masing-masing dengan rasa senang hati, penuh tanggungjawab dan tanpa merasa dipaksa, serta bekerja sesuai dengan ketentuan atau standard yang telah ditetapkan semula.

Dalam Indah (2009: 26) Penggerakan atau pelaksanaan berarti merangsang anggota-anggota kelompok untuk melaksanakan tugas-tugas dengan antusias dan kemampuan yang baik. Manusia merupakan unsur yang paling penting dari seluruh unsur administrasi dan manajemen, ini berarti fungsi penggerakan merupakan fungsi manajerial yang sangat penting, karena secara langsung berkaitan dengan manusia, segala jenis kepentingan, dan kebutuhan. Tujuan organisasi yang telah ditetapkan untuk dicapai pada akhirnya untuk peningkatan mutu hidup manusia sebagai

insan politik, insan ekonomi, makhluk sosial, sebagai individu dengan jati diri yang khas.

Rencana dan program kerja yang telah disusun dan ditetapkan sebagai penjabaran strategi dasar organisasi yang diselenggarakan demi kepentingan manusia, baik yang menjadi anggota organisasi maupun *stakeholders* yang telah menaruhkan biaya waktu, pikiran demi keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Manusia sebagai unsur utama dalam organisasi sehingga berhasil dan tidaknya sebuah organisasi sangat ditentukan oleh manusia itu sendiri. Untuk itu fungsi pergerakan merupakan fungsi yang tersulit untuk dilaksanakan. Kesulitan tersebut disebabkan oleh lima faktor sebagai berikut ;

1. Kemajuan yang telah dicapai dari berbagai bidang ilmu belum dapat mengungkap seluruh misteri, manusia merupakan makhluk yang masih penuh dengan misteri, sehingga lebih banyak yang belum diketahui ketimbang yang sudah terungkap tentang manusia.
2. Dari semua sumber yang dimiliki oleh suatu organisasi hanya manusialah yang mempunyai harkat dan martabat yang tidak hanya perlu diakui, tetapi juga dihargai.
3. Semua sumber daya dan dana mempunyai arti dalam usaha pencapaian tujuan apabila dimobilisasikan dan dimanfaatkan oleh manusia secara tepat.

4. Sumber manusia merupakan modal terpenting dan merupakan unsur pembangunan organisasi yang sangat tangguh apabila digerakkan secara tepat.

5. Sebaliknya, sumber daya manusia juga dapat menjadi perusak dalam organisasi apabila tidak diperlakukan sebagai insan dengan harga diri yang tinggi.

Dalam konteks pendidikan di sekolah, tugas menggerakkan diletakkan oleh kepala sekolah, sebagai instruksional, sedangkan dalam konteks kelas, penggerakan dilakukan oleh guru. Penggerakan dalam proses pendidikan dilakukan oleh pendidik dengan penuh antusias, dengan mengoptimalkan kemampuan hasil belajarnya dengan baik. Peran guru sangat penting dalam menggerakkan dan memotivasi para siswanya. Sebagaimana dikemukakan oleh Zulfandi (2007: 34) bahwa guru tidak hanya berusaha menarik perhatian murid, tetapi harus mampu mencerahkan berbagai potensi kecerdasannya melalui metode pembelajaran yang sesuai dengan materi pelajaran yang disajikan guru.

Sedangkan kepala sekolah sebagai pemimpin instruksional menggerakkan semua personil dan potensi sekolah untuk mendukung sepenuhnya kegiatan pembelajaran yang dikendalikan oleh guru dalam upaya membelajarkan anak didik. Penggerakan yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai pimpinan instruksional dan guru sebagai pemimpin pembelajaran seperti dikemukakan oleh Saiful Sagala (2007: 145) paling tidak meliputi:

a) Menyusun kerangka waktu dan biaya yang diperlukan baik untuk institusi maupun pembelajaran secara rinci dan jelas;

- b) memprakarsai dan menampilkan kepemimpinan dalam melaksanakan rencana dan pengambilan keputusan;
- c) mengeluarkan instruksi-instruksi yang spesifik ke arah pencapaian tujuan; dan
- d) membimbing dan memotivasi dan melakukan supervisi oleh kepala sekolah terhadap guru. Membimbing, memotivasi dan memberikan tuntunan atau arahan yang jelas bagi guru terhadap pelayanan belajar terhadap peserta didiknya.

Beberapa hasil penelitian yang menjelaskan fungsi penggerakkan antara lain dikemukakan : Henri Fayol dalam Sondang P. Siagian (2005) dalam karyanya yang berjudul *General and Industrial Administration* dalam karya ini Fayol berpendapat bahwa cara terbaik untuk menggerakkan para anggota organisasi adalah dengan cara pemberian komando dan tanggung jawab utama para bawahan terlatak pada pelaksanaan perintah yang diberikan.

Luther Gullick dalam Sondang P. Siagian (2005) dalam karyanya *papers on the Science of Administration* menggunakan istilah *directing* sebagai fungsi manajerial yang dimaksudkan untuk menggerakkan para bawahan. *Directing* mempunyai makna pemberian petunjuk dan penentuan arah yang harus ditempuh oleh para pelaksana kegiatan operasional. Sebelum pengambilan keputusan, pihak manajer menyampaikan terlebih dahulu kepada anggotanya, sehingga apabila keputusan tersebut sudah ditetapkan pelaksana dapat mempersiapkan diri untuk melaksanakan keputusan dengan baik.

Dari berbagai uraian tentang pergerakan di atas maka dapat kita simpulkan bahwa fungsi penggerakkan merupakan fungsi manajemen yang sangat dominan. Sehingga fungsi penggerakkan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah keseluruhan cara, teknik, dan metode untuk menggerakkan sumber daya manusia dan para anggota organisasi agar mau dan ikhlas bekerja dengan baik demi terwujudnya tujuan organisasi yang efisien, efektif, dan ekonomis.

d. Fungsi Pengawasan (Controlling)

1. Definisi Pengawasan

Pengertian Pengawasan menurut S.P. Siagian dalam bukunya Sugiono (2005: 175) bahwa pengawasan pada umumnya adalah Proses pengamatan dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana yang ditetapkan.

Drs. Ibrahim Lubis (1985 :154) mengemukakan definisi pengawasan yaitu, kegiatan manajer yang mengusahakan agar pekerjaan-pekerjaan terlaksana sesuai dengan rencana yang ditetapkan, dan atau dengan hasil yang dikehendaki.

Pengawasan adalah suatu konsep yang luas yang dapat diterapkan pada manusia, benda dan organisasi. Antony dalam Saiful Sagala (2007: 146) mengemukakan bahwa pengawasan dimaksudkan untuk memastikan bahwa anggota organisasi melaksanakan apa yang dikehendaki dengan mengumpulkan menganalisis dan mengevaluasi informasi serta memanfaatkannya untuk

mengendalikan organisasi. Jadi pengawasan ini dilihat dari segi input, proses dan output bahkan outcome.

Menurut Henri Fayol dalam Sondang P. Siagian (2005) mengatakan bahwa pengawasan terdiri dari usaha verifikasi apakah segala sesuatu terjadi sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, instruksi-instruksi yang telah dikeluarkan, dan asas-asas kerja yang telah ditentukan. Sasaran pengawasan menurut Fayol dalam Sondang P. Siagian (2005) adalah untuk menunjukkan kelemahan-kelemahan dan kesalahan-kesalahan dengan maksud memperbaikinya dan mencegah agar tidak terulang kembali

Pengawasan merupakan proses pengamatan dari seluruh kegiatan organisasi guna lebih menjamin bahwa semua pekerjaan yang sedang dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Sebagai fungsi organik, pengawasan merupakan salah satu tugas yang mutlak diselenggarakan oleh semua manajer, mulai dari manajer puncak hingga para manajer rendah yang secara langsung mengendalikan kegiatan-kegiatan teknis yang diselenggarakan oleh semua petugas operasional.

Dari berbagai definisi dapat diambil suatu kesimpulan bahwa pengawasan merupakan usaha sadar dan sistematis untuk lebih menjamin bahwa semua tindakan operasional yang diambil dalam organisasi benar-benar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

Agar kegiatan pengawasan membuahkan hasil yang diharapkan, perlu diperhatikan beberapa hal yang sifatnya fundamental, yaitu :

Pertama : Orientasi kerja dalam setiap orang adalah efisiensi. Bekerja secara efisien berarti menggunakan sumber-sumber yang tersedia seminimal mungkin untuk membuahkan hasil tertentu yang telah ditetapkan dalam rencana.

Kedua : Orientasi penyelenggaraan berbagai kegiatan operasional harus efektif. Artinya tercapainya berbagai sasaran yang telah ditentukan tepat pada waktunya dengan menggunakan sumber-sumber tertentu yang sudah dialokasikan untuk melakukan berbagai kegiatan.

Ketiga : Orientasi produktivitas, artinya memaksimalkan hasil yang harus dicapai dengan memanfaatkan sumber dana dan daya yang telah dialokasikan sebelumnya.

Keempat : Pengawasan dilakukan pada waktu berlangsung. Artinya pengawasan bersifat preventif, diperlukan kejelian untuk mengenali berbagai gejala yang menjurus kepada berbagai hal negatif.

Kelima : Tidak ada manajer yang mengelak dari tanggung jawab melakukan pengawasan karena para pelaksana adalah manusia yang tidak sempurna.

Keenam : Pengawasan akan berjalan dengan lancar apabila proses dasar pengawasan diketahui dan ditaati. Yang dimaksud dengan proses dasar ialah

- a) Penentuan standar hasil kerja
- b) Pengukuran hasil pekerjaan, dan
- c) Koreksi terhadap penyimpangan yang mungkin terjadi (Sondang P. Siagan, 2005)

Untuk

mendukung pelaksanaan fungsi pengawasan maka setiap organisasi sebaiknya mempunyai kebijakan yang berkaitan penghargaan bagi anggota

organisasi yang berprestasi. Dengan pola tersebut diharapkan semua sumber daya manusia mampu bekerja sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan, sehingga tujuan organisasi/perusahaan dapat tercapai dengan baik.

Dalam konteks pembelajaran, pengawasan dilakukan oleh kepala sekolah terhadap seluruh kelas apakah terjadi kegiatan belajar mengajar. Kemudian terhadap konteks pembelajaran, pengawasan dilakukan oleh kepala sekolah terhadap seluruh kelas apakah terjadi kegiatan belajar mengajar. Kemudian mengawasi pihak-pihak terkait dengan pembelajaran apakah sungguh-sungguh memberikan kebutuhan pembelajaran. Jika ada kekeliruan atau ada program yang tidak dapat diselesaikan segera dilakukan perbaikan dalam perencanaan, perbaikan dapat dilakukan baik sedang berlangsungnya proses pembelajaran, maupun pada program pembelajaran berikutnya sebagai implikasi dari pengawasan pembelajaran yang dilakukan oleh guru maupun kepala sekolah.

Jadi pengawasan dalam perencanaan pembelajaran pendidikan meliputi (1) mengevaluasi pelaksanaan kegiatan; (2) melaporkan penyimpangan untuk tindakan koreksi terhadap penyimpangan-penyimpangan baik institusional satuan pendidikan maupun proses pembelajaran.

Lembaga Administrasi Negara (LAN) mendefinisikan pengawasan adalah suatu proses kegiatan seorang pimpinan untuk menjamin agar pelaksanaan kegiatan organisasi sesuai dengan rencana, kebijakan, dan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan.

Fungsi pengawasan ini sangat erat kaitannya dengan fungsi yang pertama yaitu fungsi perencanaan. Pengawasan merupakan kegiatan untuk mengetahui seberapa jauh perencanaan dapat dicapai atau dilaksanakan. Dengan pengawasan ini dapat dilakukan penyempurnaan, perbaikan terhadap kegiatan-kegiatan yang telah maupun yang belum sempat dilakukan seperti yang tercantum dalam perencanaan. Sehingga menurut hemat penulis, pengawasan pada hakekatnya adalah mencegah sedini mungkin penyimpangan-penyimpangan, pemborosan-pemborosan, dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan, sehingga bisa mewujudkan efektifitas dalam pelaksanaan program dari suatu organisasi.

Sasaran pengawasan ditujukan untuk mewujudkan efisiensi, efektivitas ketetapan dan ketertiban pelaksanaan program. Hasil pengawasan harus dijadikan bahan pengambilan keputusan untuk:

- 1) Menghentikan penyimpangan, penyelewengan, dan pemborosan yang terjadi.
- 2). Mencegah tidak terulangnya tindakan penyimplangan, penyelewengan- penyelewengan dan pemborosan.

2. Bentuk Pengawasan

Ada tiga bentuk pengawsan yang biasa dikenal di masyarakat:

(a).Pengawasan Atasan Langsung (PAL)

Pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan/atasan langsung baik di tingkat pusat maupun di tingkat daerah. Pengawasan ini dilakukan oleh setiap atasan

setiap saat terhadap pelaksanaan tugas, dan fungsi bawahan disertai pemberian petunjuk atau tindakan korektif bila perlu.

(b). Pengawasan yang dilakukan secara fungsional oleh aparat pengawasan (Wasnal)

Pengawasan ini dilakukan oleh aparat secara khusus yang ditugasi membantu pimpinan untuk melaksanakan pengawasan dalam batas kewenangan yang ditentukan.

(c). Pengawasan Melekat (Waskat)

Pengawasan yang dilakukan oleh setiap pejabat/pegawai dalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan membandingkan tindakan yang ada, sedang, atau telah dilaksanakan, dengan alat pengawasan melekat. Setiap pejabat pimpinan pada semua tingkatan wajib menciptakan alat pengawasan melekat bagi satuan-satuan kerja.

3. Prinsip-prinsip Pengawasan

a). Obyektif dan menghasilkan fakta

Pengawasan harus bersifat obyektif didasarkan atas fakta yang diperoleh di lapangan. Fakta yang merupakan kejadian dalam pelaksanaan kegiatan pekerjaan.

b). Pengawasan harus berpangkal dari keputusan pimpinan

Penyimpangan, kesalahan-kesalahan dari kegiatan atau pekerjaan yang dilaksanakan akan terlihat dari kebijaksanaan yang ditetapkan, dan keputusan-keputusan pimpinan yang tercantum dalam:

1) Tujuan yang ditetapkan

- 2) Rencana kerja yang ditentukan
- 3) Kejelasan sasaran
- 4) Kebijaksanaan dan pedoman kerja yang digariskan
- 5) Perintah yang diberikan
- 6) Peraturan-peraturan yang ditetapkan

c). Preventif

Pengawasan harus bersifat mencegah sedapat mungkin jangan sampai terjadi penyimpangan atau kesalahan dari tujuan yang ditetapkan.

d). Pengawasan bukan tujuan

Pengawasan merupakan sarana untuk menjamin, meningkatkan efisiensi, dan efektifitas pencapaian tujuan organisasi.

e). efisiensi

Pengawasan harus dilaksanakan secara efisien, bukan untuk menghambat tercapainya efisiensi.

f). Apa yang salah

Pegawai harus ditunjukan untuk mencari penyebab terjadinya penyimpangan, kesalahan, dan memberikan jalan pemecahan masalah.

g). Hasil temuan dari pelaksanaan pengawasan harus diikuti dengan tindakan korektif yang tepat

B. Kepala Madrasah

1. Pengertian Kepala Madrasah

Istilah kepala sekolah berasal dari dua kata kepala dan sekolah. Kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin. Keduanya sama-sama menghadapi atau

menggalai suatu kelompok dan keduanya sama-sama mempunyai tanggung jawab(Purwo Darminto, 1993: 482).

Sedangkan Madrasah/ sekolah diartikan sebuah lembaga yang di dalamnya terdapat aktivitas belajar mengajar. Sekolah juga merupakan lingkungan hidup sesudah rumah, di mana anak tinggal beberapa jam, tempat tinggal anak yang pada umumnya pada masa perkembangan, dan lembaga pendidikan dan tempat yang berfungsi mempersiapkan anak untuk menghadapi hidup.

Dengan demikian kepala sekolah adalah seorang tenaga professional atau guru yang diberikan tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana sekolah menjadi tempat interaksi antara guru yang memberi pelajaran siswa yang menerima pelajaran, orang tua sebagai harapan, pengguna lulusan sebagai penerima kepuasan dan masyarakat umum sebagai kebanggaan. Istilah kepala madrasah sama dengan kepala sekolah di sekolah umum.

Definisi atau konsepsi tentang kepemimpinan Kepala Sekolah menurut salah satu pakar yang membicarakan masalah kepemimpinan adalah Koontz O'Donnel dan Weihrich, di dalam bukunya yang berjudul *Management*, cetakan ke 7 tahun 1986, antara lain mengemukakan bahwa kepemimpinan secara umum merupakan pengaruh seni atau proses mempengaruhi orang lain sehingga mereka dengan penuh kemauan berusaha ke arah tercapainya tujuan organisasi.

Dikemukakan oleh Wahjo Sumidjo dalam bukunya *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (2001: 103), kata “memimpin” mempunyai arti memberikan bimbingan, menuntun, mengarahkan dan berjalan di depan (*precede*), pemimpin berperilaku

untuk membantu organisasi dengan kemampuan maksimal dalam mencapai tujuan.

Pemimpin tidak berdiri di samping melainkan mereka memberikan dorongan dan memacu (*to prod*) berdiri di dekat yang memberikan inspirasi organisasi dalam mencapai tujuan. Oleh sebab itu, kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci untuk menjadi seorang manajer yang efektif. Esensi kepemimpinan adalah kepengikutan (*followership*), kemauan orang lain atau bawahan untuk mengikuti keinginan pemimpin. Itulah yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin, dengan kata lain pemimpin tidak akan terbentuk apabila tidak ada bawahan.

2. Tugas dan Kewajiban Kepala Madrasah

Kepala madrasah merupakan personel madrasah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan madrasah. Ia mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan madrasah yang dipimpinnya.

Seorang kepala sekolah perlu juga menguasai kemampuan manajerial dalam mengelola pendidikan. Menurut Soebagio Atmodiwirio (2005: 163) ada 12 kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah yaitu : (1) komitmen terhadap misi sekolah; (2) orientasi kepemimpinan proaktif; (3) ketegasan; (4) sensitif terhadap hubungan yang bersifat interpersonal dan organisasi; (5) mengumpulkan informasi; (6) fleksibilitas intelektual; (7) persuasif; (8) kemampuan beradaptasi secara taktis; (9) motivasi dan perhatian terhadap

pengembangan; (10) kontrol dan evaluasi; (11) kemampuan berorganisasi dan pendelegasian; dan (12) komunikasi.

Kepala madrasah tidak hanya bertanggung jawab atas kelancaran jalannya madrasah secara teknis akademis saja, akan tetapi segala kegiatan, keadaan lingkungan madrasah dengan kondisi dan situasinya serta hubungan dengan masyarakat sekitarnya merupakan tanggung jawabnya pula.

Kepala Madrasah juga tidak hanya bertanggung jawab pada otoritas program – program madrasah saja tapi juga memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan akuntabilitas keberhasilan siswa dan programnya tanpa mengesampingkan peran yang kolaboratif para guru yang tergabung dalam sistem manajemen sekolah. Sergiovani (1987) mengungkapkan bahwa Tidak ada siswa yang tidak dapat terdidik, yang ada adalah guru yang tidak berhasil mendidik. Tidak ada guru yang tidak berhasil mendidik, yang ada adalah kepala madrasah yang tidak mampu membuat guru berhasil mendidik. Kesimpulannya, keberadaan kepala madrasah yang mampu memerankan dirinya secara efektif dan efisien dapat memberikan kontribusi yang cukup besar bagi terwujudnya kualitas sekolah.

Inisiatif dan kreatif yang mengarah kepada perkembangan dan kemajuan madrasah adalah merupakan tugas dan tanggung jawab kepala madrasah. Namun demikian, dalam usaha memajukan madrasah dan menanggulangi kesulitan yang dialami oleh madrasah baik yang berupa atau bersifat material seperti perbaikan gedung, penambahan ruang, penambahan perlengkapan, dan sebagainya maupun yang bersangkutan dengan pendidikan anak-anak, kepala madrasah tidak bisa

bekerja sendiri. Kepala madrasah harus bekerja sama dengan para guru dengan orang tua murid atau komite madrasah serta pihak pemerintah setempat.

Seorang kepala madrasah bertanggung jawab terhadap pihak ketiga/ atasannya, bertanggung jawab terhadap tugas yang telah dipikulkan kepadanya. Seorang kepala dianggap berhasil jika kelompoknya berhasil, dan sebaliknya. Dengan kata lain, kecakapan yang penting dari seorang kepala ialah membuat kelompok yang dikepalai itu berhasil.

Jika kelompoknya mengerjakan sesuatu dengan cara yang ditetapkan, dengan hasil yang ditentukan, dan dalam waktu yang sudah ditetapkan. Segala sesuatu dilakukan oleh kelompok, sesuai dengan keinginan kepala itu sendiri, bukan karena kemauan kelompok. Jadi, segala sesuatu dilakukan oleh kelompok berdasarkan keinginan kepala / atasan secara paksaan, bukan berdasarkan keinginan atau kreasi kelompok.

Seorang kepala akan benar-benar berhasil jika ia dapat membawa kelompoknya pada keinginan-keinginan yang sesuai dengan keinginan atasannya. Kepala harus dapat meyakinkan kelompoknya bahwa cara, hasil, dan waktu yang ditetapkan itu tepat dan benar. Dalam hal ini bukan berarti bahwa harus kepala sendiri yang harus menetapkan cara, hasil, dan waktu tersebut. Ketentuan – ketentuan tersebut dapat diambil dari pihak atasan, tetapi juga dapat diambil dari kelompok (Ngalim Purwanto, 2002: 107)

Jadi tugas seorang kepala yang sebagai pemimpin ialah memilih pembantu - pembantu yang mempunyai keahlian tertentu sesuai dengan kebutuhan kelompoknya yang beraneka ragam itu.

3. Peranan Kepala Madrasah

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Dalam hal ini kepala madrasah harus mempunyai visi dan misi, strategi pendidikan secara utuh dan berorientasi pada mutu. Strategi ini dikenal dengan Manajemen Mutu Terpadu (MMT), yang lebih terkenal di dunia bisnis dan industri dengan istilah *Total Quality Management (TQM)*. Strategi ini merupakan usaha sistematis dan terkoordinasi untuk secara terus menerus memperbaiki kualitas layanan kepada peserta didik, orang tua, guru, karyawan, pemerintah, dan masyarakat.

Untuk merealisasikan Manajemen Mutu terpadu (MMT) perlu adanya upaya peningkatan profesionalisme kepala sekolah. Hal ini merupakan proses keseluruhan dari organisasi sekolah yang harus dilakukan secara berkesinambungan karena perubahan terjadi secara dinamis serta tidak dapat diprediksi sehingga menjadikan kepala madrasah maupun tenaga kependidikan harus siap dihadapkan pada kondisi perubahan.

Kepala madrasah sangat menentukan, sebab kepala madrasah sebagai figur kunci dalam mendorong perkembangan dan kemajuan sekolah. Karena itu wajar jika dikatakan "*The Key Person*". Keberhasilan peningkatan kualitas pendidikan di sekolah adalah kepala madrasah.

Fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan ialah menciptakan situasi belajar mengajar sehingga guru-guru dapat mengajar dan murid-murid dapat belajar dengan baik. Dalam melaksanakan fungsi tersebut, kepala sekolah memiliki tanggungjawab ganda yaitu melaksanakan administrasi sekolah sehingga tercipta situasi belajar mengajar yang baik, dan melaksanakan supervisi

sehingga guru-guru bertambah dalam menjalankan tugas-tugas dan dalam membimbing pertumbuhan murid-murid.

Pemimpin yang baik adalah dapat melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan dengan baik, mampu menghilangkan hambatan-hambatan dengan baik sehingga menimbulkan rasa kepuasan terhadap seluruh guru dan karyawan serta apa yang diinginkan dapat tercapai dengan kualitas yang baik. Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalamnya, fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus mampu mewujudkan kontak interaksi antar individu di dalam situasi sosial suatu kelompok atau organisasi (Veitzal 2003: 50)

Berkaitan dengan Fungsi Kepemimpinan maka yang harus di selenggarakan oleh seorang pimpinan antara lain : mengambil keputusan dan melaksanakannya, merekrut karyawan sesuai kebutuhan dan kekuatan, pendelegasian wewenang dan pembagian kerja, memberikan arahan dan petunjuk teknis karyawan, memotivasi dan menilai kerja karyawan, mengkoordinasi, mengendalikan kegiatan karyawan, mengembangkan kemampuan karyawan melalui mutasi serta pendidikan dan pelatihan, mempertanggungjawabkan seluruh tugas sebagai pimpinan dan menghargai dan peduli terhadap semua karyawan (pengawasan yang melekat).

1. Mengambil Keputusan

Kepemimpinan seseorang sangat besar perannya dalam pengambilan keputusan, sehingga membuat keputusan dan mengambil tanggung jawab terhadap hasilnya adalah salah satu tugas seorang pemimpin.

Pengambilan keputusan adalah seperangkat langkah yang diambil individu atau kelompok dalam memecahkan masalah. Masalah adalah suatu penyimpangan antara suatu keadaan saat ini dengan keadaan yang diinginkan.

Pemimpin dalam mencapai hasil yang maksimal memerlukan proses-proses pengambilan keputusan yang rasional. Pengambilan keputusan membutuhkan kreatifitas yaitu kemampuan menggabungkan gagasan dengan cara yang unik atau membuat asosiasi yang luar biasa di antara gagasan-gagasan.

Model pengambilan keputusan dalam organisasi atau lembaga harus dilaksanakan dengan musyawarah dan mufakat agar tidak menimbulkan gejolak atau konflik. Seperti telah difirmankan oleh Allah SWT dalam Surat Ali Imron ayat 159 :

وَلَوْ كُنَّا ظَاهِرِينَ لَأَبْلَلْنَا لَوْنَهُمْ لَكِنَّا خَافْنَا وَلَوْ كُنَّا ظَاهِرِينَ لَأَبْلَلْنَا لَوْنَهُمْ لَكِنَّا خَافْنَا وَلَوْ كُنَّا ظَاهِرِينَ لَأَبْلَلْنَا لَوْنَهُمْ لَكِنَّا خَافْنَا وَلَوْ كُنَّا ظَاهِرِينَ لَأَبْلَلْنَا لَوْنَهُمْ لَكِنَّا خَافْنَا

Artinya : Maka disebabkan rohmat dari Allah lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka, sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu,

kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertaqwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakal kepadaNya.

Hadits Nabi Muhammad SAW, HR Tirmidzi memerintahkan :

لا خسران لمن فعل الاستخارة ولا خسران لمن عمل المشاورة

Artinya : Tidak akan kecewa siapa yang menjalankan istikharah dan tidak akan rugi siapa yang mau musyawarah. (HR Tirmidzi)

2. Merekrut Karyawan

Pemimpin dalam merekrut karyawan harus selektif dan tepat dengan kriteria yang obyektif sesuai tenaga yang dibutuhkan agar tercipta keserasian organisasi atau lembaga melalui kerja sama tim yang lengkap. Seseorang jika ditempatkan pada posisi yang tidak sesuai dengan spesialisasi yang dimiliki maka potensinya tidak akan berkembang, pekerjaan tidak akan optimal dan akan merasa tertekan. Perekrutan harus memperhatikan mengenai spesialisasi ijazah yang dimiliki, sesuai dengan kebutuhan dan mampu mengoperasikan tugas yang diberikan untuk mengatasi dampak perkembangan pendidikan yang semakin maju.

3. Pendelegasian Wewenang dan Pembagian Kerja

Langkah-langkah dalam mengatasi keterbatasan yang dimiliki manusia berupa keterbatasan waktu, pengetahuan, kemampuan, perhatian, dana dan lain-lain maka pendelegasian dan pembagian tugas kerja diatur sesuai dengan skill atau keahlian yang dimiliki. Pimpinan sekolah harus membuat kejelasan tugas kerja yang dinamakan *Job Description*, sehingga secara tidak langsung

akan nampak wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing personil karyawan dan guru.

4. Pengarahan dan Petunjuk Teknis Karyawan

Tanggung jawab kepala sekolah sebagai pimpinan dalam rangka pembinaan pengarahan harus diarahkan untuk : 1) mencapai tujuan sekolah, 2) membantu anggota individu untuk memperoleh kedudukan dan standart dan penampilan kerja kelompok, 3) memaksimalkan pengembangan karir anggota dan 4) mempersatukan (reconcile) antara tujuan individu-individu dengan tujuan organisasi atau lembaga.

Kepala sekolah harus mampu menggerakkan sumber daya manusia yang memiliki : kecakapan, motivasi dan kreativitas secara maksimal untuk : memungkinkan sekolah mengatasi ketidakpastian atau kelemahan, menyesuaikan program pendidikan secara terus menerus terhadap kebutuhan hidup individu dan kebutuhan berkompetisi di dalam masyarakat yang dinamis, menggunakan kepemimpinan untuk membentuk organisasi kemanusiaan dengan cara yang sesuai dengan kepentingan individu dan kepentingan sekolah, menciptakan kondisi dan suasana kondusif untuk meningkatkan pertumbuhan sikap kepeloporan dan sukarela serta efektifitas individu secara maksimal untuk mempengaruhi orang-orang biasa, sehingga mereka mampu tampil dalam bentuk yang luar biasa.

Pengarahan dan petunjuk yang mengacu kepada lima hal di atas memerlukan konsentrasi kepemimpinan dalam arti : kesungguhan dalam mencapai tujuan organisasi, memelihara para anggota, berinisiatif, berkeaktifitas dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan agar

menghasilkan kepuasan dan penampilan kedudukan yang positif dari para individu sehingga keserasian antara tujuan organisasi dan usaha individu menjadi kenyataan.

5. Memotifasi dan Menilai Kerja Karyawan

Motivasi merupakan aspek penting untuk para pemimpin dalam menggerakkan karyawannya. Aspek motivasi dibedakan menjadi dua yaitu aktif dan pasif. Motivasi aktif adalah suatu usaha untuk mendorong menggerakkan dan mengarahkan tenaga karyawan agar dapat mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Sedangkan motivasi pasif adalah tampak sebagai perangsang untuk dapat melakukan aktivitas dengan sebaik-baiknya.

Motivasi bertujuan untuk menumbuhkan gairah dan semangat kerja, kedisiplinan dan kerajinan masuk kerja, penuh etos kerja, loyalitas dan kepuasan kerja. Wujud motivasi dapat berupa materi, yaitu : uang, barang yang bermanfaat untuk memenuhi kebutuhan rumah tangganya. Misalnya: memberikan *Magiccom*, *Rice Cooker*, *Presto* dan lain-lain. Motivasi berupa non materi yaitu : promosi jabatan, piagam penghargaan dan lain-lain. Pemimpin dalam memotivasi karyawan dengan asas mengikutsertakan dalam mengajukan pendapat, asas keadilan, pemerataan dan layak menerima pemberian hadiah atau hukuman.

6. Koordinasi Mengendalikan Kegiatan Karyawan

Kepemimpinan Kepala Sekolah mempunyai peranan menentukan kekuatan dan kewibawaan (*power*) dalam upaya menghimpun dan menggerakkan segala sumber daya kerja sama dengan masyarakat pendidikan yang lebih luas untuk memperoleh berbagai dukungan sumber daya manusia,

dana serta dukungan informasi berbagai lembaga dan dukungan politis dari segenap jajaran aparat pendidikan. Koordinasi berfungsi sebagai stabilisator antara berbagai tugas, tanggung jawab dan ketenangan untuk menjamin tercapainya relevansi, efisiensi dan aktifitas program kerja yang dilaksanakan. Pemimpin harus selalu mengontrol sampai dimana pekerjaan dan tugas telah dilaksanakan.

7. Pengembangan Kemampuan (SDM) Karyawan

Usaha dalam meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah agar lebih maju maka pimpinan sekolah perlu memfasilitasi pengembangan potensi seluruh karyawan melalui pelatihan, bimbingan, penilaian, workshop dan sebagainya.

8. Mempertanggungjawabkan Seluruh Tugas Sebagai Pimpinan

Wewenang tertinggi pada hakekatnya berada pada *top leader*. Sehingga apabila terjadi ketidakberesan terhadap suatu pekerjaan atau tugas maka yang bertanggung jawab terhadap ketidakberesan tersebut adalah pimpinan, sebab apabila tidak demikian maka yang akan terjadi adalah pelemparan wewenang dan tanggung jawab.

9. Menghargai dan Peduli Terhadap Semua Karyawan (Pengawasan yang melekat)

Istilah lain yang digunakan untuk fungsi ini adalah pengendalian. Fungsi pengawasan berfungsi untuk menyelamatkan aktivitas organisasi dalam mencapai tujuan. Maksud dari pengawasan yang melekat adalah tidak mencari-cari kesalahan tetapi untuk menghindari terjadinya kesalahan baik berupa salah prosedur, strategi, metode, aktivitas maupun penyimpangan lain.

Pelaksanaan pengawasan dilakukan sebelum proses dan setelah proses sehingga hasilnya dapat diketahui. Caranya yaitu dengan pengawasan langsung maupun tidak langsung secara kontinyu. Pengawasan terhadap semua karyawan mengenai keuangan, penggunaan waktu, out put dan lainnya lewat peninjauan pribadi atau laporan secara tertulis atau lisan. Pidarta (1988) menyatakan bahwa sasaran pengawasan adalah perilaku personalia dan pencapaian tujuan organisasi. Perilaku personalia menyangkut beberapa hal yaitu seleksi, penempatan, pengembangan, atau bahkan, cara kerja, metode, biaya, waktu, moral kerja, pribadi, gaji/honorarium dan kepangkatan sampai dengan kesejahteraan, sedangkan tingkat pencapaian tujuan mencakup kualitas dan kuantitas.

Menurut prof. Dr. Hasan Langgulung, dalam bukunya *Asas-Asas pendidikan Islam* (1987 : 212), tujuan terpenting pengawasan administrasi adalah menemukan titik kelemahan dan kesalahan supaya mudah diperbaiki dan dielakkan berlakunya pada masa depan. Pengawasan harus meliputi segala sesuatu dalam lembaga : peralatan, manusia dan kerjanya. Ia sederhana kalau besarnya lembaga itu kecil dan bilangan manusianya juga kecil sehingga tidak lebih dari penyediaan biasa. Tetapi kalau besarnya lembaga itu besar maka pengawasan menjadi proses yang rumit dan keberhasilan di situ menjadi ukuran administrasi seluruhnya. Pengawasan dinamis adalah bersifat obyektif, menghindari penyalahgunaan kuasa dan bertujuan memastikan kemampuan kerja administrasi dan menilai aktifitas pekerja menurut norma yang fleksibel dan realistik.

Kepala Madrasah harus selalu membina dan mengembangkan hubungan kerjasama yang baik antara madrasah dan masyarakat guna mewujudkan madrasah yang efektif dan efisien .

Hubungan yang harmonis akan membentuk :

- a). Saling pengertian antara madrasah, orang tua, masyarakat dan lembaga-lembaga lain yang ada di masyarakat.
- b). Saling membantu antara madrasah dan masyarakat.
- c). Kerja sama yang erat antara madrasah dengan berbagai pihak yang ada di masyarakat dan mereka merasa ikut bertanggung jawab atas suksesnya pendidikan di madrasah.

Kerjasama ini sangat penting karena banyak persoalan yang tidak dapat diselesaikan oleh sekolah secara sepihak atau sering terjadi kesalah-pahaman, perbedaan persepsi antara pihak sekolah dan masyarakat.

Kepala madrasah harus mampu mencari jalan keluar untuk mencairkan hubungan madrasah dengan masyarakat yang selama ini terjadi, agar masyarakat khususnya orang tua peserta didik bisa mengerti, memahami, dan maklum dengan ide-ide serta visi yang sedang berkembang di madrasah.

Namun demikian, betapa besar dan beratnya peran dan wewenang Kepala Madrasah tetap masih terikat dengan kebijakan Pemerintah, lebih-lebih dengan adanya perubahan Sistem Pendidikan yang senantiasa mengacu pada Pendidikan Desentralisasi, jelas peranan kepala madrasah sangat menentukan.

Desentralisasi Pendidikan merupakan paket yang memberikan peluang kepada pemerintah kabupaten atau kota untuk dapat mengembangkan

masyarakat dan daerah sesuai dengan visi dan misinya berdasarkan potensi yang dimilikinya.

4.Fungsi dan Tugas Kepala Sekolah

Fungsi dan tugas kepala sekolah diatur dalam Kepmendikbud No. 054/U/1993, yaitu:

1. Menyelenggarakan kegiatan pendidikan
2. Membina kesiswaan
3. Melaksanakan bimbingan dan penilaian bagi guru dan tenaga kependidikan lainnya
4. Menyelenggarakan administrasi sekolah
5. Merencanakan pengembangan, pendayagunaan, dan pemeliharaan sarana prasarana
6. Melaksanakan hubungan sekolah dengan lingkungan, orang tua dan/ masyarakat.
7. Sebagai Edukator, Manajer, Administrator, dan Supervisor.

Namun dalam situasi sekarang ini telah terjadi "perubahan" dalam dua tahap yang "dijanjikan" akan lebih baik. Perubahan pertama terjadi sejak ditetapkannya Kepmendikbud RI Nomor : 0296/U/1996 tanggal 1 Oktober 1996 sampai dikeluarkannya Kepmendiknas RI Nomor : 162/U/2003 tentang pedoman penugasan guru sebagai kepala sekolah. Kepala sekolah tidak lagi sebagai pejabat struktural dengan eselon tertentu. Kepala sekolah "hanya"

seorang guru yang atas dasar kompetensinya diberi tugas tambahan mengelola satuan pendidikan. Jadi kepala sekolah pada dasarnya seorang guru yang dipandang memenuhi syarat tertentu dalam menangkan jabatan profesional sebagai pengelola satuan pendidikan.

Masih bisa dipahami jika status serba mendua tersebut masih disandang oleh seorang kepala sekolah, karena payung hukum untuk menjadi kepala sekolah profesional memang masih belum memadai. Untuk menjadikan kepala sekolah sebagai jabatan profesional tentu akan berkaitan erat dengan beberapa hal, seperti penggajian, kode etik, pembinaan profesi, organisasi profesi dan hal lain yang diperlukan untuk suatu profesi. Belum siapnya hal-hal tersebut maka seorang kepala sekolah masih harus menginjakkan kakinya di wilayah sebagai guru.

Kini perubahan tahap kedua berjalan sejak 17 April 2007 dengan dikeluarkannya Permendiknas Nomor 13 tahun 2007. Mendiknas mengeluarkan peraturan yang sangat penting menyangkut pengelolaan di tiap lembaga pendidikan khususnya sekolah-sekolah di negeri ini. Di tengah berhembus kencangnya tuduhan tentang rendahnya kualitas pendidikan kita saat ini Mendiknas menetapkan Standar Kepala Sekolah/ Madrasah sebagai salah satu standar ketenagaan di antardelapan standar yang harus ditetapkan untuk mewujudkan standar nasional pendidikan kita yang bermutu. Menurut Permendiknas tersebut seseorang yang akan diangkat sebagai kepala sekolah wajib memenuhi standar kepala sekolah/ madrasah yang berlaku nasional.

Ada dua hal pokok yang diatur dalam Permendiknas No. 13 tahun 2007 ini, yaitu kualifikasi dan kompetensi kepala sekolah/ madrasah yang berlaku secara nasional. Terdiri atas kualifikasi umum dan kualifikasi khusus.

Kualifikasi umum kepala sekolah secara ringkas sebagai berikut:

1. Memiliki kualifikasi akademik Sarjana (S1) atau D-IV kependidikan
2. Umur maksimal 56 tahun saat diangkat
3. Memiliki pengalaman mengajar 5 tahun pada jenjang sekolah masing-masing, kecuali RA/ TK cukup 3 tahun
4. Bagi PNS berpangkat serendah-rendahnya IIIc, dan bagi non-PNS disetarakan dengan ketentuan yaysan/ lembaga.

Kualifikasi Khusus Kepala sekolah pada intinya sebagai berikut:

1. Berstatus sebagai guru pada jenjang sekolahnya masing-masing
2. Memiliki sertifikasi pendidik sebagai guru pada jenjang sekolah masing-masing
3. Memiliki sertifikat kepala sekolah sesuai dengan jenjang sekolah masing-masing yang dikeluarkan oleh lembaga yang ditetapkan oleh pemerintah.

Ada lima dimensi kompetensi kepala sekolah/madrasah yang diatur dalam Permendiknas tersebut, yaitu kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial (Permendiknas No. 13/2007). Secara lengkapnya adalah sebagai berikut:

1. Dimensi Kompetensi Kepribadian
 - a). Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, menjadi teladan akhlak
 - b). Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin

- c). Memiliki keinginan kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah
 - d). Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi
 - e). Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan di sekolah
 - f). Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pimpinan pendidikan
2. Dimensi Kompetensi Manajerial
- a). Menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan
 - b). Mengembangkan organisasi sekolah sesuai kebutuhan
 - c). Memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya secara optimal
 - d). Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju pembelajaran yang efektif
 - e). Menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran
 - f). Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan SDM secara optimal
 - g). Mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal
 - h). Mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/ madrasah
 - i). Mengelola peserta didik dalam rangka PPS, penempatan dan pengembangan kapasitas siswa

- j). Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai arah dan tujuan diknas
 - k). Mengelola keuangan sekolah sesuai prinsip akuntansi, transparan dan efisien
 - l). Mengelola ketatausahaan sekolah dalam mencapai tujuan sekolah
 - m). Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan siswa
 - n). Mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan
 - o). Memanfaatkan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen.
3. Dimensi Kompetensi Kewirausahaan
- a). Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah
 - b). Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah sebagai organisasi pembelajar yang efektif
 - c). Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi
 - d). Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala
 - e). Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah sebagai sumber belajar siswa
4. Dimensi Kompetensi Supervisi

- a). Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru
 - b). Melaksanakan supervisi akademik dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat
 - c). Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
5. Dimensi kompetensi sosial
- a). Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/ madrasah
 - b). Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan
 - c). Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain

4. Kepala Madrasah Sebagai Supervisor

Salah satu tanggung jawab kepala madrasah adalah membina semua staf yang ada di sekolah salah satunya adalah sebagai supervisor. Supervisi sendiri artinya aktivitas untuk menentukan kondisi/ syarat-syarat yang esensial yang akan menjamin tercapainya tujuan-tujuan pendidikan (Ngalim Purwanto, 2003:115). Melihat definisi tersebut, maka tugas kepala sekolah sebagai supervisor berarti bahwa dia hendaknya pandai meneliti, mencari, dan menentukan syarat-syarat mana sajakah yang diperlukan dalam kemajuan sekolahnya sehingga tujuan-tujuan pendidikan di sekolah itu semaksimal mungkin dapat tercapai. Dia harus dapat meneliti dan menentukan syarat-syarat mana yang telah ada dan mencukupi, mana yang belum ada atau kurang mencukupi yang perlu diusahakan dan dipenuhi.

Kedudukan sebagai supervisor menempatkan kepala madrasah pada posisi penting dalam proses belajar mengajar. Ia adalah pengembang dan sekaligus sebagai pemelihara nilai-nilai budaya sekolah sebagai suatu masyarakat yang memiliki suatu keunikan.

Tugas-tugas kepala madrasah selaku supervisor berhubungan langsung dengan proses belajar mengajar. Kepala madrasah selaku supervisor memberikan pelayanan, bimbingan dan bantuan profesional kepada para guru agar dapat meningkatkan proses belajar mengajar sehingga mutu hasil belajar dapat ditingkatkan. Dalam kaitannya dengan peningkatan mutu, kepala madrasah membina para guru agar lebih baik dalam memberikan layanan pembelajaran. Untuk melaksanakan tugas-tugas itu. Kepala madrasah melakukan kegiatan-kegiatan antara lain :

- a. Menyusun rencana kegiatan supervisi yang dilakukan sendiri atau bersama-sama.
- b. Menyediakan alat-alat/ instrumen yang diperlukan untuk pelaksanaan supervisi.
- c. Melaksanakan pengontrolan, pengawasan, inspeksi dan penilaian terhadap hasil pendidikan berdasar pada tujuan-tujuan yang telah ditetapkan untuk menetapkan kekuatan dan kelemahan dan hasil pendidikan.
- d. Mempelajari situasi belajar mengajar untuk menetapkan faktor-faktor yang mempengaruhi kekuatan dan kelemahan pada hasil pendidikan melalui kajian terhadap program pengajaran, alat/ perlengkapan dan lingkungan sosial fisik belajar, kepribadian guru, dan keberadaan siswa.

- e. Melakukan usaha-usaha perbaikan situasi belajar mengajar, baik langsung maupun tidak langsung.

Menetapkan teknik-teknik dalam melaksanakan kegiatan supervisi yang disesuaikan dengan ketepatan penyelesaian masalah yang mencakup teknik-teknik antara lain : Kunjungan kelas, pembicaraan individual, buletin supervisi, praservis, inservistraining, lokakarya, survey sekolah masyarakat.

Ada 3 aspek yang harus dikuasai Kepala Madrasah adalah sebagai berikut:

1. Aspek kemampuan menyusun program supervisi pendidikan.
2. Aspek kemampuan melaksanakan supervisi pendidikan.
3. Aspek kemampuan memanfaatkan hasil supervisi pendidikan

(Achmad S,2002: 15).

Dari uraian diatas bahwa peranan kepala madrasah di dalam sistem pendidikan desentralisasi diperlukan perencanaan yang sistematis, efektif dan efisien, dengan demikian diharapkan dari sekian banyak fungsi, maka peran kepala madrasah sebagai administrator dan supervisor dapat meningkatkan kinerja guru.

Supervisor tidak boleh terjebak dengan rutinitas dan anggapan bahwa seolah-olah kendala-kendala pembelajaran di madrasah itu sama antara satu dengan yang lainnya (Daryanto,2001: 5).

Mengenai kompetensi supervisor, ada sepuluh macam yang sekaligus sebagai tugas yang harus dilakukan oleh supervisor, yaitu:

1. Mengembangkan kurikulum
2. Mengorganisasi pengajaran

3. Menyiapkan staf pengajaran
4. Menyiapkan fasilitas belajar
5. Menyiapkan bahan-bahan pelajaran
6. Menyelenggarakan penataran-penataran guru
7. Memberikan konsultasi membina anggota staf pengajar
8. Mengkoordinasi pelayanan terhadap siswa
9. Mengembangkan hubungan dengan masyarakat
10. Menilai pengajaran.

Untuk itu peranan kepala madrasah sebagai supervisor sangatlah penting guna meningkatkan kemampuan dan upaya perbaikan kinerja guru yang lebih baik dengan berbagai pembinaan.

Adapun prinsip-prinsip supervisi yang dilakukan oleh seorang supervisor adalah sebagai berikut:

1. Supervisi hendaknya bersifat konstruktif dan kreatif, yaitu pada yang dibimbing dan diawasi harus dapat menimbulkan dorongan untuk bekerja.
2. Supervisi harus didasarkan atas keadaan dan kenyataan yang sebenarnya.
3. Supervisi harus sederhana dan informal dalam pelaksanaannya.
4. Supervisi harus memberikan rasa aman pada guru-guru.
5. Supervisi harus didasarkan atas hubungan profesional, bukan atas dasar hubungan pribadi.
6. Supervisi harus selalu menghitung kesanggupan, sikap, dan mungkin prasangka guru-guru.
7. Supervisi tidak boleh bersifat otoriter.

8. Supervisi tidak boleh bersifat mencari-cari kesalahan dan kekurangan.
9. Supervisi tidak dapat terlalu cepat mengharapkan hasil, dan tidak boleh lekas merasa kecewa.
10. Supervisi hendaknya juga bersifat preventif, korektif, dan kooperatif
(Ngalim Purwanto,2003: 117).

untuk meningkatkan kepuasan kerja guru dengan cara memperbaiki pelaksanaan supervisi Kepala sekolah dan meningkatkan motivasi kerja. Perbaikan Supervisi Kepala Sekolah dapat diperbaiki dengan cara : Kepala Sekolah dan guru saling bekerja sama dalam memecahkan masalah. Kepala Sekolah dalam memberikan supervisi menggunakan pendekatan kekeluargaan, Guru dapat menanggapi supervisi dari Kepala Sekolah dengan terbuka dan senang hati.

Supervisi dilakukan untuk memecahkan masalah bersama bukan untuk mencari kesalahan, dan Supervisi dilaksanakan secara kontinyu dan terjadwal Sedangkan untuk peningkatan motivasi kerja para guru dapat dilakukan dengan cara : mendorong guru untuk meningkatkan karirnya, meningkatkan kesejahteraan guru, memberikan reward/ penghargaan kepada guru yang berhasil, membuat suasana kekeluargaan di sekolah, dan komunikasi yang terbuka.

5 . Kepala Madrasah Sebagai Administrator

Sebagai administrator kepala madrasah bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di madrasahnyanya dan harus dapat melaksanakan semua petunjuk dan instruksi dengan penuh

kebijaksanaan. Peranannya sebagai administrator. Dikaitkan dengan fungsinya dalam mengatur administrasi seperti administrasi kesiswaan, personil, keuangan, sarana prasarana dan tata usaha yang berupa rangkaian kegiatan penataan atau kegiatan administrasi dan rangkaian kegiatan/pekerjaan pokok pendidikan.

Kepala madrasah sebagai administrator hendaknya mampu mengaplikasikan fungsi-fungsi tersebut ke dalam pengelolaan madrasah yang dipimpinnya. Diantaranya adalah membuat perencanaan. Perencanaan merupakan salah satu syarat mutlak bagi setiap organisasi atau lembaga dan bagi setiap kegiatan, baik perseorangan atau kelompok. Tanpa perencanaan atau *planning*, pelaksanaan suatu kegiatan akan mengalami kesulitan dan bahkan mungkin kegagalan.

Oleh karena itu, setiap kepala madrasah paling tidak harus membuat rencana tahunan. Setiap tahun, menjelang dimulainya tahun ajaran baru, kepala madrasah hendaknya sudah siap menyusun rencana yang akan dilaksanakan untuk tahun ajaran berikutnya. Sesuai dengan ruang lingkup administrasi madrasah, maka rencana atau program tahunan hendaknya mencakup bidang-bidang sebagai berikut : Program pengajaran, kesiswaan, kepegawaian, keuangan, perlengkapan (Ngalim Purwanto, 2003: 107).

Menyusun organisasi madrasah, organisasi merupakan fungsi administrasi dan manajemen yang penting di samping perencanaan. Di samping sebagai alat, organisasi dapat pula di pandang sebagai wadah atau struktur dan sebagai proses. Sebagai wadah, organisasi merupakan tempat kegiatan-kegiatan administrasi itu dilaksanakan. Dan jika dipandang sebagai

proses, maka organisasi merupakan kegiatan-kegiatan atau menyusun dan menetapkan hubungan-hubungan kerja antar personel. Kewajiban-kewajiban, wewenang dan tanggung jawab masing-masing bagian atau personel yang termasuk di dalam organisasi itu disusun dan ditetapkan menjadi pola-pola kegiatan yang tertuju kepada tercapainya tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

Kepala madrasah sebagai administrator pendidikan perlu menyusun organisasi madrasah yang di pimpinnya, dan melaksanakan pembagian tugas serta wewenangnya kepada guru-guru dan pegawai madrasah yang telah disusun dan disepakati bersama (Ngalim Purwanto, 2003: 108).

Sebagai pimpinan di madrasah, ia harus dapat meningkatkan kelancaran proses pendidikan dan mutu pendidikan di madrasahnyanya. Sebagai orang yang bertanggung jawab terhadap kegiatan madrasah dan menggerakkan bawahannya merupakan dua kegiatan yang harus dilaksanakan secara sistematis, kontinu dan terkoordinir, sehingga tujuan pendidikan, masyarakat dan individu anggota madrasah dapat dipadukan.

Sebagai administrator, kepala madrasah mempunyai peranan yang sangat penting dalam menjalankan roda organisasi madrasah untuk mengembangkan mutu pendidikan. Ia dapat mendorong kelompok dalam mengarahkan dan memotivasi individu untuk bekerja sama dalam kelompok dalam rangka mewujudkan tujuan, dan ia harus berusaha agar setiap kegiatan berjalan lancar sehingga terwujud efektivitas pengelolaan pendidikan di madrasahnyanya. Keberhasilan pendidikan di madrasah dipengaruhi oleh kemampuan kepala madrasah dalam menjalankan peranannya mengelola madrasah. Ia harus mampu membina dan menciptakan hubungan kerja sama,

baik dengan anggota madrasah maupun pihak lain di luar madrasah. Ia harus mampu mengembangkan staf untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan perkembangan dan tuntutan masyarakat. Adapun rincian tugas kepala madrasah selaku administrator antara lain :

1. Melaksanakan semua petunjuk/ intruksi dari atas dengan penuh kebijaksanaan
2. Membuat kebijakan dan menetapkan tujuan serta arah sesuai tujuan kelembagaan
3. Menyusun rencana dasar (*policy planing*), rencana tahapan (*program planing*), dan rencana pelaksanaan (*operational planning*) untuk semua kegiatan madrasah.
4. Melaksanakan kegiatan pengorganisasian dan pengkoordinasian dengan menetapkan sistem komunikasi *linier* dan *sirkulier* baik secara *vertikal*, *horizontal* maupun *diagonal*.
5. Mendayagunakan segala potensi yang ada dan yang mungkin dapat diadakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
6. Bekerja sama dengan tokoh masyarakat sekitar madrasah untuk meningkatkan perbaikan pendidikan.
7. Mengatur pelaksanaan tugas-tugas administrasi sekolah yang mencakup berbagai bidang, bidang kurikulum program pengajaran, kesiswaan, ketenagaan, sarana prasarana, ketatausahaan, pembiayaan, hubungan madrasah masyarakat, dan program layanan bantu.

C. Strategi Pembinaan Kepala Madrasah

1. Pembinaan

Pembinaan merupakan bagian yang tak terpisahkan dari fungsi administrasi. Secara *etimologi* pembinaan berasal dari kata yang berarti upaya pembentukan. Istilah pembinaan dapat dikelompokkan dalam tiga makna, yaitu : (1)menerima, memelihara, dan memaparkan, (2) memperbaiki dan merestorasi, dan (3) melanjutkan, menumbuhkan, mengembangkan, meningkatkan kualitas, atau memberikan struktur baru pada sesuatu (Depdiknas, 2001: 16).

Pembinaan mengandung proses pemeliharaan, proses perbaikan, dan proses pengembangan/pertumbuhan yang semuanya menuju kepada terwujudnya suatu kondisi yang lebih baik. Sebagai mana Allah berfirman dalam surat An Nahl ayat 125 :

وَمَا يَنْبَغِي لِلْعَامِلِينَ فِي شَأْنِ اللَّهِ أَنْ يُنْفِقُوا مِمَّا رَزَقَهُمُ اللَّهُ غَيْرَ الْمُنْفِقِينَ ۚ

وَمَا يَنْبَغِي لِلْعَامِلِينَ فِي شَأْنِ اللَّهِ أَنْ يُنْفِقُوا مِمَّا رَزَقَهُمُ اللَّهُ غَيْرَ الْمُنْفِقِينَ ۚ

وَمَا يَنْبَغِي لِلْعَامِلِينَ فِي شَأْنِ اللَّهِ أَنْ يُنْفِقُوا مِمَّا رَزَقَهُمُ اللَّهُ غَيْرَ الْمُنْفِقِينَ ۚ

﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ حَقَّ تَقَاتِهِ ۖ هُوَ أَعْلَمُ بِمَا تُفْعَلُونَ ۚ﴾

﴿وَالَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَهُمْ أَجْرٌ غَيْرُ الْمَمْنُونِ﴾

125. *serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk.*

Proses pemeliharaan dalam konteks ini pembinaan bersifat *konservatoris* yaitu mengacu pada aktifitas menjaga kualitas sesuatu agar tidak mengalami kepunahan/ kerusakan. Pengertian pembinaan sebagai proses perbaikan mengacu pada aktivitas *konstruktif* yang bertujuan membentuk, menciptakan kualitas sesuatu agar lebih baik. Dalam pengertian ini pembinaan ini diartikan sebagai proses *restrukturisasi* kualitatif yang lebih baik. Sedangkan pengertian pembinaan sebagai pengembangan (*development, improvement*) merujuk pada aktivitas meningkatkan kualitas sesuai dengan yang di harapkan. Dengan demikian pembinaan merupakan aktivitas peningkatan kualitas yang bersifat pelestarian, perbaikan, pembaharuan, dan pengembangan.

Pembinaan sangat erat kaitannya dengan upaya –upaya untuk meningkatkan efektivitas dan efesiensi manusia dalam proses kerja sama untuk mencapai tujuan bersama melalui usaha menciptakan suasana kerja yang dapat

mendorong untuk dapat mengembangkan potensi secara optimal. Pembinaan adalah sebagai suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral personil sesuai dengan kebutuhan pekerjaan (Sudarman Danim, 2002: 142). Esensi Pembinaan pada dasarnya untuk memperbaiki dan meningkatkan kemampuan, sikap, ketrampilan, dan pengetahuan seseorang sehingga dapat melaksanakan tugas pekerjaannya dengan lebih baik, lebih efektif, lebih terampil. Dengan kata lain, pembinaan merupakan suatu upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja.

Sebagai suatu aktivitas, pembinaan sangat penting untuk dilaksanakan. Dijelaskan oleh P.W. Bets bahwa secara filosofis pembinaan sangat penting untuk dilaksanakan dengan alasan : (1) staf harus memiliki tenaga yang kuat untuk kerja dan membangun, (2) staf harus siap menghadapi tantangan, (3) staf harus tangguh menjalankan pekerjaan yang terus menerus, (4) staf harus cepat bertindak dan bersikap, (5) staf harus menjadi orang yang kreatif (Hariwung, 1989: 61).

Alasan yang pertama menunjukkan adanya keinginan yang kuat dari pegawai untuk bekerja dan berkembang. Dengan demikian upaya pembinaan perlu dilaksanakan secara terus menerus agar kreativitasnya dapat terus berkembang. Alasan kedua menunjukkan karakteristik pegawai yang yang senantiasa mencari kondisi kerja yang menantang dan lebih menggairahkan. Alasan ketigsa menunjukkan bahwa pekerjaan itu dilaksanakan secara terus menerus yang pada akhirnya akan menimbulkan kebosanan dalam pekerjaannya. Maka untuk menimbulkan kembali gairah bekerja diperlukan suatu kondisi baru, pengetahuan dan ketrampilan baru yang bersifat bervariasi.

Sementara alasan yang keempat menunjukkan bahwa setiap pegawai selalu mencapai tanggung jawab. Guna mewujudkan tanggung jawabnya, dia berusaha meningkatkan kemampuan dan ketrampilannya. Sedangkan alasan yang terakhir menunjukkan bahwa pembinaan pegawai sangat penting karena setiap individu yang berkembang akan lebih kreatif. Alasan yang terakhir ini di dasari bahwa manusia akan semakin peka dan sejalan dengan upaya peningkatan kemampuannya, ia akan termotivasi dan memiliki daya kekuatan menghasilkan prestasi tinggi.

2. Perencanaan Pembinaan

Perencanaan sebagai salah satu fungsi administrasi, dapat dipandang sebagai proses pemecahan masalah yang harus dilakukan guna mencapai tujuan usaha kerjasama secara efektif dan efisien. Untuk dapat melaksanakan pembinaan, kepala madrasah harus memiliki rencana kegiatan yang terencana dan terprogram. Dalam menyusun rencana pembinaan, kepala madrasah perlu berpatokan pada tugas dan tanggung jawab yang mesti diembannya agar tidak jauh menyimpang dari pertimbangan-pertimbangan yang sehat dan wajar.

Hariwung menjelaskan tentang prinsip-prinsip dalam melakukan perencanaan pembinaan yaitu sebagai berikut:

- a. Perencanaan adalah prinsip utama dalam menyusun program pembinaan
 Kegiatan pembinaan pendidikan yang dilakukan pengawas meliputi berbagai hal yang menyangkut antara lain masalah dan kebutuhan. Apa tujuan yang harus dicapai dan bagaimana cara mencapainya.

- b. Perencanaan pembinaan harus meningkatkan pengakuan dan pemahaman terhadap perannya. Apabila pembinaan tidak direncanakan, maka ada kecenderungan kegiatan tersebut hanya bersifat rutin, terbatas dengan observasi sepintas lalu, dengan teknik yang terbatas dan terasa otoriter. Akan tetapi pembinaan yang direncanakan dengan baik yang disertai pertimbangan yang sehat untuk dapat meningkatkan kepercayaan akan mendapatkan pengakuan dan penerimaan yang tulus dan sehat dari semua pihak.
- c. Perencanaan pembinaan harus meliputi rencana jangka panjang dan rencana jangka pendek. Program jangka panjang memiliki jangkauan terhadap tujuan yang umum sedangkan program jangka pendek adalah penjabaran program jangka panjang ke dalam program yang operasional.
- d. Program pembinaan harus dirumuskan secara kooperatif.
- e. Program pembinaan harus diambil dari tata susunan belajar.
- f. Program pembinaan harus fleksibel.
- g. Perencanaan harus memiliki berkelanjutan.
- h. Program pembinaan harus mencakup kemungkinan untuk mengadakan evaluasi dan pengujian keberhasilan (Hariwung, 1989: 67).

Perencanaan merupakan suatu usaha yang penting mencakup langkah-langkah yang harus di tempuh. Perencanaan pembinaan yang akan dilakukan oleh kepala madrasah menempuh langkah-langkah : (a) mengevaluasi hasil pendidikan dan pengajaran dalam berbagai tahap perkembangan; (b) daftarkan kelemahan-kelemahan, masalah-masalah, kesukaran-kesukaran atau kebutuhan yang ditunjukkan oleh hasil penilaian; (c) pilihlah melalui diskusi kelompok suatu daftar permasalahan, kebutuhan dan kelemahan yang tampak *urgen* untuk

mendapat perhatian; (d) mengembangkan suatu program kegiatan dengan tuntutan kepemimpinan pembinaan untuk memperbaiki kondisi dasar maupun hasil belajar, dan (e) menilai efektivitas program berdasarkan konsep tentang tujuan, dengan maksud untuk peningkatan berikutnya sehingga dapat ditentukan perbaikan-perbaikan maupun yang dapat dicapai dengan maksimal (Hariwung, 1989: 69).

3. Strategi pembinaan

Untuk meningkatkan efesiensi dan efektivitas pelaksanaan program agar mampu eksis dan unggul dalam persaingan yang semakin ketat dalam lingkungan yang berubah secara cepat, maka setiap Kepala madrasah harus terus menerus melakukan perubahan kearah perbaikan. Perubahan tersebut harus disusun dalam suatu tahapan yang konsisten dan berkelanjutan sehingga dapat meningkatkan akuntabilitas dan kinerja yang berorientasi pada pencapaian hasil. Oleh karena itu setiap pengawas madrasah perlu menyusun strategi.

Suatu pernyataan strategi menggambarkan bagaimana isu srategi akan dipecahkan. Strategi dapat dikatakan sebagai alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing sebagaimana dijelaskan oleh Sufyana bahwa strategi merupakan cara-cara yang sifatnya mendasar dan fundamental yang akan dipergunakan oleh suatu organisasi untuk memuaskan pengguna produk atau jasa guna mencapai target kinerja (Sufyana, 2003: 121).

Sedangkan David mengemukakan pengertian strategi sebagai (1) suatu pola keputusan yang konsisten, menyatu dan integral, (2) penentuan dan penampilan tujuan organisasi dalam arti sasaran jangka panjang, program

bertindak dan prioritas alokasi sumber daya, (3) penyeleksian bidang yang akan digeluti organisasi, (4) percobaan untuk mendapatkan keuntungan yang mampu bertahan lama dengan memberikan respon yang tepat terhadap peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal organisasi dan kekuatan serta kelemahannya, dan (5) keterlibatan semua tingkat hirarki dari organisasi (David, 2002: 182).

Dari uraian di atas menunjukkan bahwa setiap strategi mencakup sejumlah langkah atau taktik yang dirancang untuk mencapai setiap tujuan dan berbagai sasaran termasuk pemberian tanggung jawab, jadwal, sumber-sumber daya. Strategi merupakan komitmen organisasi secara keseluruhan terhadap sekelompok nilai-nilai, filosofi operasional dan prioritas-prioritas. Sedangkan sifat-sifat strategis, adalah (1) menyatu (*unified*) yaitu menyatakan seluruh bagian-bagian dalam organisasi, (2) menyeluruh (*comprehensip*) yaitu mencakup seluruh aspek dalam organisasi, dan (3) integral (*integrated*) yaitu seluruh strategi akan cocok sesuai dengan seluruh tingkatan (*corporate business and functional*). Sementara itu, karakteristik strategi menyangkut orientasi ke masa depan, berhubungan dengan unit-unit kegiatan yang kompleks, perhatian manajemen puncak, pengaruh jangka panjang, alokasi sumber daya, berkenaan dengan banyak pilihan sebagai alternatif pemecahan masalah, semakin kecil tingkat kesalahan yang timbul di masa depan.

Perwujudan strategi dari suatu organisasi adalah membentuk suatu rencana yang komprehensif yang menyatakan bagaimana organisasi akan mencapai Visi, misi, dan tujuannya. Strategi tersebut memaksimalkan keunggulan dan meminimalkan kelemahan. Pengembangan strategi dan implementasinya yang efektif sangat

penting untuk kelangsungan hidup organisasi. Pimpinan organisasi harus memastikan bahwa strategi yang dilakukannya telah sesuai dengan organisasinya dan telah sesuai pula dengan waktunya. Apa yang akan dicapai organisasi untuk keberhasilan dapat tetap tidak berubah selama bertahun-tahun tetapi organisasi tersebut mencapai apa yang diinginkannya dapat berubah setiap saat. Strategi bisa berubah sebagai hasil usaha para pimpinan yang terus menerus mencoba memperbaiki proses dan hasil. Organisasi harus mengenali dan menghadapi secara efektif perubahan lingkungan yang terjadi terus menerus.

D. Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja Guru

Salah satu keberhasilan pencapaian tujuan pendidikan khususnya di madrasah, banyak ditentukan oleh guru, untuk itu guru diuntut memiliki konsep kinerja yang maksimal dalam mencapai tujuan madrasah secara efektif dan efisien. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi (Mohamad, 2000). Menurut (Siagian, 2002) kinerja adalah norma-norma yang bersifat mengikat ditetapkan secara eksplisit serta praktik-praktik yang diterima dan diakui sebagai kebiasaan yang wajar untuk dipertahankan dan diterapkan dalam kehidupan keorganisasian. Kinerja atau unjuk kerja adalah pencapaian / prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya (Mulyasa, 2003: 183).

Sebagaimana Allah berfirman dalam surat An-Nisa` ayat 58

﴿يَا أَيُّهَا الْمَدِينَةُ﴾ إِنِّي أَنَا اللَّهُ الَّذِي أَنزَلْتُ إِلَيْكَ الْكِتَابَ ﴿يَا أَيُّهَا الْمَدِينَةُ﴾

﴿يَا أَيُّهَا الْمَدِينَةُ﴾ إِنِّي أَنَا اللَّهُ الَّذِي أَنزَلْتُ إِلَيْكَ الْكِتَابَ ﴿يَا أَيُّهَا الْمَدِينَةُ﴾

﴿يَا أَيُّهَا الْمَدِينَةُ﴾

﴿يَا أَيُّهَا الْمَدِينَةُ﴾ إِنِّي أَنَا اللَّهُ الَّذِي أَنزَلْتُ إِلَيْكَ الْكِتَابَ ﴿يَا أَيُّهَا الْمَدِينَةُ﴾

﴿يَا أَيُّهَا الْمَدِينَةُ﴾ إِنِّي أَنَا اللَّهُ الَّذِي أَنزَلْتُ إِلَيْكَ الْكِتَابَ ﴿يَا أَيُّهَا الْمَدِينَةُ﴾

58. *Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat.*

Sementara Wexley dan Yuki menyatakan bahwa kinerja atau performance berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja ataupun penampilan kerja(Wexley Yuki,1992: 3).Sedangkan Timpe menyebutkan bahwa ``kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang

diberikanya.” Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja seseorang dalam melaksanakan tugasnya. (Timpe,1999: 3).

Kinerja dipengaruhi oleh dua faktor yaitu saktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi. Faktor kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan riil (Knowledge and skill) artinya seseorang yang memiliki IQ tinggi dan ditunjang dengan pendidikan yang memadai serta trampil dalam melaksanakan tugasnya, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

Sedangkan faktor motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seseorang dalam menghadapi situasi kerja dapat didefinisikan sebagai kekuatan yang mendorong seseorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku.

Dalam teori motivasi dijelaskan bahwa motivasi sebagai perilaku komponen organisasi yang mampu meningkatkan efektifitas dan efesiensi kerja yang hanya bisa ditingkatkan apabila terjadi pengkondisian. Motivasi berkaitan dengan arah dan perilaku, kekuatan dan tanggapan yaitu upaya pada saat seseorang pekerja memilih satu arah tindakan, dan keteguhan perilaku atau berapa lama seseorang terus menerus berperilaku tertentu.

Kinerja merupakan hasil kerja suatu organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan strategik, kepuasan pelanggan dan konstribusinya terhadap lingkungan strategik. Kinerja sebagai hasil kerja keras organisasi dalam mewujudkan tujuan strategik yang ditetapkan organisasi, kepuasan pelanggan serta konstribusinya terhadap perkembangan masyarakat. Secara

sepintas kinerja dapat diartikan sebagai perilaku berkarya, berpenampilan atau hasil karya. Oleh karena itu, kinerja merupakan bentuk bangunan yang multi dimensional, sehingga cara mengukurnya sangat bervariasi tergantung pada banyak faktor.

Secara umum kinerja guru dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu berasal dari dalam guru itu sendiri yang meliputi aspek psikis, fisik, pendidikan, status dan lain sebagainya. Sedangkan faktor eksternal yaitu berasal dari luar diri guru itu sendiri, yang meliputi lingkungan, sarana, keluarga, keadaan ekonomi, dan prasarana kerja sehingga kedua faktor tersebut akan berpengaruh pada etos kerjanya.

Istilah kinerja telah populer digunakan di suatu lembaga organisasi namun kata kinerja merupakan *performance* yang artinya adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan *job discription* tugas masing-masing dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai suatu tujuan.

Kinerja mengandung makna tingkat pencapaian tujuan, target kerja yang telah ditentukan baik secara kuantitas maupun kualitas kemampuan seseorang. Kinerja adalah "*Out put drive from proses, human or otherwie*", yaitu kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Kinerja juga merupakan perwujudan dari hasil karya seseorang yang pada gilirannya akan menentukan apakah seorang akan bekerja dengan baik atau berprestasi lebih baik (Smit dalam Mulyasa, 2006: 18). Kinerja adalah suatu hasil kerja yang

dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diembankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, ketrampilan, pengalaman, dan kesungguhan (Hasibuan, 2007: 67).

Keberhasilan lembaga pendidikan tidak terlepas dari kinerja guru, karena seluruh kegiatan belajar-mengajar langsung berinteraksi pada siswa sehari-hari. Apabila kinerja guru baik maka kualitas pendidikan akan baik dan apabila kinerja guru rendah maka kualitas pendidikan yang dihasilkan rendah pula.

Guru banyak memiliki tugas, baik yang terkait dengan kedinasan maupun diluar kedinasan. Selain itu guru di lingkungan masyarakat tetap dibebani oleh wali murid turut mengawasi dan membimbing siswa.

Menurut Panitia Sertifikasi Guru Rayon 13 Surakarta (2008) Guru dikatakan memiliki kinerja yang baik dengan indikator atau ciri-ciri:

- a) Dapat mengelola pembelajaran dengan baik yang meliputi membuka atau memulai pembelajaran sampai dengan menutup atau mengakhiri pembelajaran.
- b) Menguasai materi pelajaran
- c) Memiliki strategi /pendekatan dalam pembelajaran
- d) Memanfaatkan media pembelajaran/sumber belajar
- e) Melibatkan siswa dalam proses pembelajaran
- f) Penilaian proses dan hasil
- g) Menggunakan bahasa lisan yang jelas dan lancar, bahasa tulis baik dan benar, menyampaikan pesan dengan gaya yang sesuai.

2. Landasan Moral Bekerja bagi Seorang Guru.

Dalam melaksanakan tugas, seorang guru tidak bisa lepas dari landasan moral yang harus dilaksanakan yaitu:

a). Merasa Terepantau

Merasa terpantau artinya seorang guru harus menyadari apa yang kita kerjakan tidak lepas dari tekanan dan Penglihatan Allah Swt.

Sebagaimana FirmanNya dalam Surat Al – Zalzalah ayat 7 – 8 sebagai berikut

وَمَنْ يَخْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ ﴿٦١﴾ وَمَنْ يَخْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ ﴿٦٢﴾

وَمَنْ يَخْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ ﴿٦١﴾ وَمَنْ يَخْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ ﴿٦٢﴾

Artinya : Barangsiapa yang mengerjakan kebaikan seberat dzarrahpun, niscaya dia akan melihat (balasan)nya. Dan barangsiapa yang mengerjakan kejahatan sebesar dzarrahpun, niscaya dia akan melihat (balasan)nya pula.

b). Jujur

Jujur adalah kesucian yang memberikan jaminan kebahagiaan spiritual karena kebenaran berbuat, ketepatan bekerja, bisa dipercaya dan tidak mau berbuat dosa.

c). Amanah

Seorang guru diberi kepercayaan oleh masyarakat untuk mengajar dan mendidik. Kepercayaan itu harus dilaksanakan dengan sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab. Seseorang memberi kepercayaan kepada orang lain,

karena orang tersebut dipandang jujur. Dengan demikian kepercayaan yang diterimanya adalah suatu penghargaan moral yang teramat mahal.

Penghargaan moral ini apabila disadari dengan sendirinya akan membentuk perilaku jujur dalam pribadinya. Sesuai Firman Allah dalam Surat Al – Anfal ayat 27 – 28 :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَخُونُوا آلَ اللَّهِ وَلَا تَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ

وَالَّذِينَ كَفَرُوا لَا يَخُونُوا آلَ اللَّهِ وَلَا يَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ

وَالَّذِينَ كَفَرُوا لَا يَخُونُوا آلَ اللَّهِ وَلَا يَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ

وَالَّذِينَ كَفَرُوا لَا يَخُونُوا آلَ اللَّهِ وَلَا يَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ

وَالَّذِينَ كَفَرُوا لَا يَخُونُوا آلَ اللَّهِ وَلَا يَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ



27. Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad) dan (juga) janganlah kamu mengkhianati amanat-amanat yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu mengetahui.

28. dan ketahuilah, bahwa hartamu dan anak-anakmu itu hanyalah sebagai cobaan dan Sesungguhnya di sisi Allah-lah pahala yang besar.

d). Taqwa

Melaksanakan apa yang diperintahkan dan menjauhi dan meninggalkan apa yang dilarangNya. Dengan membiasakan diri terhadap hal-hal yang baik dan mencegah yang tercela, dengan sendirinya akan membentuk manusia yang taqwa. Sesuai dengan Firman Allah Swt dalam Surat Al – Anfaal ayat 29 sebagai berikut :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ أَطِيعُوا الرَّسُولَ وَاعْبُدُوا اللَّهَ وَاعْبُدُوا رَسُولَهُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ عَلِيمٌ

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ أَطِيعُوا الرَّسُولَ وَاعْبُدُوا اللَّهَ وَاعْبُدُوا رَسُولَهُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ عَلِيمٌ

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ أَطِيعُوا الرَّسُولَ وَاعْبُدُوا اللَّهَ وَاعْبُدُوا رَسُولَهُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ عَلِيمٌ

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ أَطِيعُوا الرَّسُولَ وَاعْبُدُوا اللَّهَ وَاعْبُدُوا رَسُولَهُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ عَلِيمٌ

29. Hai orang-orang beriman, jika kamu bertaqwa kepada Allah, Kami akan memberikan kepadamu Furqaan. dan Kami akan jauhkan dirimu dari kesalahan-kesalahanmu, dan mengampuni (dosa-dosa)mu. dan Allah mempunyai karunia yang besar.

3. Prinsip Utama Dalam kinerja Guru.

Prinsip utama yang harus dilakukan oleh seorang guru adalah :

a). Bekerja adalah Ibadah

Segala aktifitas atau bekerja harus didasari dengan niat Ibadah kepada Allah Swt, agar bermanfaat baik di dunia maupun akherat.

b). Pangkat dan Jabatan adalah Amanah

Pangkat dan Jabatan apapun ang melekat pada diri seorang guru adalah merupakan amanah yang diberikan oleh Allah. Dari itu Amanah tersebut harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya dan penuh tanggung-jawab.

4. Penilaian Kinerja Guru

Penilaian kinerja dilakukan untuk memberi tahu karyawan apa yang diharapkan pemimpin untuk membangun pemahaman yang lebih baik satu sama lain. Penilaian harus mengenali prestasi serta membuat rencana untuk meningkatkan kinerja karyawan. Penilaian kinerja harus memungkinkan pekerjaan dapat diorganisasikan dengan baik serta memberikan kepuasan, pencapaian, dan pemerdayaan jabatan yang lebih besar (Timpe, 2002).

Penilaian adalah waktu yang ideal untuk memusatkan perhatian kepada sasaran-sasaran individu, bukan sasaran lembaga. Hal ini merupakan peluang untuk menyentuh bagian dasar untuk membandingkan hasil-hasil kerja dengan tolak ukur yang telah disepakati sebelumnya. Pemimpin memberikan penghargaan atas prestasi dan pekerjaan yang dilakukan dengan memuaskan.

Dalam dunia pendidikan, penilaian kinerja adalah sangat penting bagi lembaga pendidikan untuk menilai prestasi kerja guru. Pentingnya penilaian kinerja guru mempunyai kepentingan untuk guru yang bersangkutan dan untuk lembaga pendidikan.

Bagi guru akan memberikan umpan balik tentang pelaksanaan kerja mereka, misalnya tentang kemampuan menguasai bahan ajar, kekurangan potensi, kedisiplinan dan sebagainya. Yang pada gilirannya bermanfaat untuk perbaikan kinerja guru itu sendiri. Bagi lembaga pendidikan hasil penilaian kinerja dapat dipakai sebagai pertimbangan untuk pengembangan keputusan, tentang berbagai hal seperti kebutuhan program pendidikan dan latihan, rekrutmen seleksi, program pengenalan, pembagian kerja dan sebagainya.

Menurut Thomas C. Alewine dalam A. Dale Timpe (2002) penilaian kinerja yang berhasil apabila pengawas dapat melakukan penilaian dengan tepat dengan mengkaji kinerja secara teratur, sistematis, dan konsisten. Selama penilaian, pengawas harus menciptakan suasana santai bukan suasana tegang dan mengkaji keseluruhan kinerja dengan menyebutkan contoh spesifik serta mengarahkan kritik kepada kinerja kerja bukan kepada pribadi karyawan. Agar dapat bersikap terus terang dan bijaksana dalam membahas kekurangan karyawan, pengawas harus merujuk pada faktor-faktor yang dapat diukur dalam mengevaluasi kerja. Sedangkan sasaran penilaian adalah untuk membuat pandangan tentang diri mereka sendiri seperti apa adanya. Orang

yang dinilai harus mengenali kebutuhan untuk memperbaiki kinerja dan komitmen terhadap suatu rencana perbaikan kinerja.

Menurut Scott A. Snell dan Kenneth N Wexley dalam A. Dale Timpe (2002) menjelaskan bahwa penilaian kinerja sesungguhnya berperan penting dalam mendiagnosis kinerja. Ada tiga jenis metode yang bisa dilakukan dalam penilaian kinerja yaitu:

- 1) Penilaian yang berorientasi kepada hasil. Metode ini sering digunakan karena objektivitasnya dan tidak rentan terhadap kecondongan (biases) yang muncul bila manajer diminta untuk memberikan penilaian terhadap karyawan atau pegawainya. Catatan kinerja karyawan dapat dengan mudah dilihat oleh setiap orang;
- 2) Penilaian perilaku. Metode ini digunakan untuk menilai apa yang dikerjakan karyawan, bukan hasil-hasil dasar yang mereka capai. Inti keseluruhan dibalik metode ini bahwa karyawan dapat mengendalikan tindakan-tindakan mereka, tetapi tidak selalu dapat mengendalikan hasil-hasil kerja mereka. Bila seorang karyawan mempunyai masalah kinerja, pendukung penilaian perilaku berpendapat bahwa kita harus memusatkan perhatian kepada faktor-faktor yang dapat dikendalikan karyawan;
- 3) Tes kemahiran (*Proficiency tests*). Metode penilaian kinerja ketiga melibatkan pengujian kemahiran. Satu varian dari metode ini terdiri atas penggunaan sampel-sampel kerja dan simulasi. Disini, karyawan melakukan simulasi kerja yang sama dengan kegiatan

kerja yang ada pada tempat kerjanya. Contohnya ujian mengetik, menerima panggilan telepon bagi operator, memperbaiki mesin dan sebagainya. Bagaimana dengan guru, dapat dilakukan pengamatan dan observasi kegiatan pembelajaran dikelas. Varian kedua adalah membuat tes tertulis untuk menilai tingkat pengetahuan dan pemahaman kerja karyawan sekarang. Kelemahan metode ini terletak pada sifatnya yang berbentuk buatan (*artificial*). Meskipun tes-tesnya agak valid untuk menilai ketrampilan karyawan sulit diketahui apakah karyawan sungguh-sungguh atau akan memperlihatkan ketrampilan ini di tempat kerja. Dengan kata lain, tes kemahiran hanya menyentuh satu elemen kinerja kerja yang terbatas.

Untuk mencapai suatu kondisi yang diharapkan dalam kinerja maka diperlukan penilaian kinerja. Penilaian kinerja ini berfungsi sebagai umpan balik kepada karyawan dengan tujuan untuk memotivasi karyawan tersebut untuk berkinerja lebih tinggi lagi (Dessler, 1997). Pada dasarnya penilaian yang dilakukan terhadap kinerja guru melalui supervisi kunjungan kelas adalah suatu usaha perbaikan atau evaluasi untuk menuju hasil kerja yang sesuai dengan tujuan. Dengan adanya penilaian kinerja guru dapat diketahui kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya dan hasil penilaian dapat juga digunakan untuk pertimbangan pembinaan tugas dan tanggung jawab dimasa yang akan datang.

Kinerja Guru yang baik tentunya tergambar pada penampilan mereka baik dari penampilan kemampuan akademik maupun kemampuan profesi menjadi guru artinya mampu mengelola pengajaran di dalam kelas dan mendidik siswa di luar kelas dengan sebaik-baiknya. Unsur-unsur yang perlu diadakan penilaian dalam proses penilaian kinerja guru menurut Siswanto (2003) adalah sebagai berikut:

- 1) Kesetiaan yaitu tekad dan kesanggupan untuk menaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesabaran dan tanggung jawab.
- 2) Prestasi Kerja yaitu kinerja yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.
- 3) Tanggung Jawab yaitu kesanggupan seorang tenaga kerja dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani membuat risiko atas keputusan yang diambilnya. Tanggung jawab dapat merupakan keharusan pada seorang karyawan untuk melakukan secara layak apa yang telah diwajibkan padanya. Untuk mengukur adanya tanggung jawab dapat dilihat dari:
 - a) Kesanggupan dalam melaksanakan perintah dan kesanggupan kerja.
 - b) Kemampuan menyelesaikan tugas dengan tepat dan benar.
 - c) Melaksanakan tugas dan perintah yang diberikan sebaik-baiknya.

- d) Ketaatan yaitu kesanggupan seseorang untuk menaati segala ketetapan, peraturan yang berlaku dan menaati perintah yang diberikan atasan yang berwenang.
- e) Kejujuran yaitu ketulusan hati seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang telah diberikan kepadanya.
- f) Kerja Sama yaitu kemampuan tenaga kerja untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya. Kriteria adanya kerjasama dalam organisasi adalah: (1) kesadaran karyawan bekerja dengan sejawat, atasan maupun bawahan, (2) adanya kemauan untuk membantu dalam melaksanakan tugas, (3) adanya kemauan untuk memberi dan menerima kritik dan saran, (4) tindakan yang dilakukan seseorang apabila mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugas yang telah diberikan kepadanya.
- g) Prakarsa yaitu kemampuan seseorang tenaga kerja untuk mengambil keputusan langkah-langkah atau melaksanakan suatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dan bimbingan dari atasan.

Menurut Siagian, (2002) bahwa penilaian tingkat keberhasilan kinerja (etos kerja) seseorang di dalam melaksanakan tugas pekerjaannya

dikatakan produktif jika *level of performancenya* tinggi, sedangkan jika *level of performance*-nya hanya mencapai standar dikatakan tidak produktif. Adapun kegunaan penilaian kinerja menurut Sedermayanti (2007: 195) adalah sebagai berikut:

- 1) Memastikan pemahaman pelaksanaan akan ukuran yang digunakan untuk mencapai kinerja.
- 2) Memastikan tercapainya rencana kerja yang disepakati.
- 3) Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkan dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja.
- 4) Memberi penghargaan dan hukuman yang objektif atas kinerja pelaksana yang telah diukur sesuai sistem pengukuran kinerja yang disepakati.
- 5) Menjadi alat komunikasi antar karyawan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi.
- 6) Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
- 7) Membantu memahami proses kegiatan organisasi.
- 8) Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.
- 9) Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan.
- 10) Mengungkap permasalahan yang terjadi.

Berdasarkan uraian di atas, penilaian kinerja guru yang berkaitan dengan proses pembelajaran tidak hanya dilakukan oleh kepala sekolah saja

tetapi dapat dilakukan oleh teman sejawat, dan pribadi guru itu sendiri. Hal ini dapat diketahui dengan melihat sejauh mana seorang guru dapat mempersiapkan pembelajaran, mengelola pembelajaran, interaksi dengan siswa. Sehingga dengan adanya penilaian baik dari kepala sekolah, teman sejawat, maupun diri sendiri akan mempengaruhi berkembangnya lembaga itu menjadi lebih baik.

Penelitian dilaksanakan dalam lembaga pendidikan dapat memberikan umpan balik dalam rangka membina dan mengembangkan guru. Penilaian kinerja akan bermanfaat jika dapat memacu hasil dari lembaga itu. Penilaian kinerja dapat bermanfaat untuk:

- a) Menyediakan informasi sebagai dasar pengambilan keputusan tentang promosi dan gaji.
- b) Menyediakan kesempatan bagi pemimpin dan bawahan untuk bersama-sama meninjau perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan.
- c) Meningkatkan pemimpin bersama-sama dengan bawahan menyusun suatu rencana untuk memperbaiki setiap deviasi yang dapat diketahui.

5. Macam – macam Kinerja Guru

- a). Kinerja Guru dalam Persiapan Mengajar.

- (1).Langkah pertama dalam persiapan mengajar adalah mengidentifikasi dan mengelompokkan potensi yang ingin dicapai setelah proses pembelajaran.
 - (2).Langkah yang kedua adalah mengembangkan materi Standar. Materi Standar adalah bahan pembelajaran . Materi Standar merupakan isi kurikulum yang diberikan kepada peserta didik dalam proses pembelajaran.
 - (3).Langkah ketiga adalah Menentukan Metode. Penentuan metode pembelajaran sangat penting karena akan menambah pengalaman belajar dalam pencapaian tujuan pembelajaran yang efektif.
 - (4). Langkah yang terakhir adalah Penilaian.
- b). Kinerja Guru dalam Mendesain Program Pengajaran.

Salah satu tahapan dari guru profesional adalah menyusun perencanaan pengajaran atau mendesain Program pengajaran. Dalam pelaksanaan Pengajaran, Mendesain Program Pengajaran, Melaksanakan Proses belajar-Mengajar dan Menilai hasil belajar siswa merupakan rangkaian kegiatan yang tak bisa dipisahkan.

Melaksanakan proses belajar mengajar bukan suatu pekerjaan yang mudah, untuk itu perlu direncanakan sebelumnya. Mengajar adalah suatu kegiatan yang direncanakan dan didesain mengikuti langkah langkah tertentu sehingga dapat mencapai hasil yang diharapkan.

Perencanaan sangat perlu bagi seorang guru, karena alokasi waktu yang terbatas. Perencanaan itu meliputi penentuan tujuan

mengajar, pemilihan materi, strategi optimum, alat dan sumber, kegiatan belajar mengajar dan evaluasi.

c). Kinerja Guru dalam Proses Belajar Mengajar.

Kegiatan guru dalam Proses Belajar Mengajar diarahkan pada aspek-aspek kompetensi profesional yang ditampilkan yaitu menggunakan metode media dan bahan pengajaran, mendorong dan mengarahkan keterlibatan siswa dalam proses belajar mengajar dan evaluasi hasil proses belajar mengajar.

5. Faktor –faktor yang dapat mendorong Kinerja Guru

Menurut E Mulyasa ada 10 faktor yang dapat meningkatkan Kinerja Guru yaitu :

- 1). Dorongan untuk bekerja.
- 2). Tanggung Jawab terhadap tugas.
- 3). Minat terhadap tugas.
- 4). Penghargaan atas tugas.
- 5). Peluang untuk berkembang.
- 6). Perhatian dari Kepala Sekolah.
- 7). Hubungan Interpersonal sesama guru.
- 8). Musyawarah Guru Mata Pelajaran dan Kelompok Kerja Guru.
- 9). Kelompok Diskusi Terbimbing.
- 10). Layanan perpustakaan.

6. Standar Kinerja Guru

Pekerjaan mengajar di sekolah dilaksanakan oleh guru. Profesi guru adalah jabatan fungsional yang ditugaskan pada sekolah oleh pejabat yang berwenang dengan tugas pokok mengajar. Dalam Undang-undang Nomor 2 Tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan nasional, BAB VII, pasal 27, ayat (3) dinyatakan bahwa: “Tenaga pengajar merupakan tenaga pendidik yang khusus diangkat dengan tugas utama mengajar, yang pada jenjang pendidikan dasar dan menengah disebut guru dan pada jenjang pendidikan tinggi disebut dosen”.

Dengan adanya tugas pokok yang merupakan deskripsi pekerjaan maka ada suatu pedoman yang dapat dijadikan kriteria standar kinerja seorang guru dalam melaksanakan tugasnya. Untuk itu deskripsi pekerjaan hendaknya diuraikan secara jelas sehingga setiap guru mengetahui tugas, tanggung jawab dan standar prestasi yang harus dicapai. Di pihak lain, pimpinan pun harus mengetahui apa yang dapat dijadikan kriteria dalam melakukan evaluasi atau penilaian terhadap kinerja guru.

Natawijaya (1994) secara konseptual menyatakan bahwa kinerja guru mencakup aspek: (1) kemampuan profesional dalam proses belajar mengajar; (2) kemampuan sosial dalam proses belajar mengajar, (3) kemampuan pribadi dalam proses belajar mengajar.

Kemampuan profesional dalam proses belajar mengajar mencakup aspek-aspek (a) penguasaan materi pelajaran yang terdiri atas penguasaan bahan yang harus diajarkan dan konsep-konsep keilmuan

dari bahan yang diajarkan itu; (b) kemampuan mengelola program belajar mengajar, (c) kemampuan mengelola kelas, (d) kemampuan mengelola, menggunakan media dan sumber belajar, dan (e) kemampuan menilai prestasi mengajar.

Kemampuan pribadi dalam belajar mengajar, meliputi aspek-aspek: (a) kemandirian dan integritas pribadi; (b) peka terhadap perubahan dan pembaharuan; (c) berfikir alternatif; (d) adil, jujur, dan obyektif; (e) berdisiplin dalam melaksanakan tugas; (f) berusaha memperoleh hasil kerja yang sebaik-baiknya; (g) simpatik dan menarik, luwes, bijaksana, dan sederhana dalam bertindak; (h) kreatif; dan (i) berwibawa.

Kemampuan sosial dalam proses belajar mengajar meliputi; (a) terampil berkomunikasi dengan siswa; (b) bersikap simpatik; (c) dapat bekerjasama dengan komite sekolah; (d) pandai bergaul dengan kawan dan mitra pendamping.

Kajian berikutnya tentang kompetensi pendidik diuraikan oleh Johnson (1974) bahwa kompetensi pendidik terdiri dari beberapa komponen yakni: (1) komponen kinerja, (2) komponen materi pembelajaran, (3) komponen profesional, (4) komponen proses, (5) komponen penyesuaian, dan (6) komponen sikap. Penjelasan dari masing-masing komponen di atas adalah sebagai berikut:

1) Komponen kinerja

Penampilan kerja dalam figur terlihat sebagai puncak dari kegiatan kerja dalam hal ini proses pembelajaran. Penampilan kerja terdiri dari beberapa perilaku yang ditampilkan dalam proses pembelajaran yang merupakan totalitas dari latar belakang pengetahuan, keterampilan, proses, dan nilai-nilai untuk membuat keputusan bagi penampilan pribadi dalam suatu metode dalam rangka mencapai tujuan-tujuan pembelajaran.

2) Komponen materi pembelajaran

Komponen bahan pembelajaran adalah komponen ilmu-ilmu pembelajaran yang digabungkan dengan tujuan-tujuan pembelajaran. Komponen ini berupa fakta-fakta, gagasan-gagasan, prinsip-prinsip, nilai-nilai, proses dan atau ketrampilan yang diupayakan oleh pengajar untuk membantu siswa dalam memperolehnya.

3) Komponen profesional

Komponen profesional meliputi batasan-batasan, fakta-fakta, prinsip-prinsip, keterampilan-keterampilan dan proses yang digabungkan ke dalam profesi pendidikan. Komponen profesional adalah sumber dasar yang lengkap dengan informasi baik teori maupun praktis dalam dunia pendidikan sebagai acuan pengetahuan profesional.

4) Komponen proses

Komponen proses berisi pemikiran elemen-elemen pengolahan (proses pembelajaran) yang memungkinkan pelaksanaan

rekomendasi komponen proses digunakan sebagai acuan bagi sekelompok teknik-teknik manusiawi yang dapat memproduksi gagasan, menciptakan desain-desain dan strategi-strategi membuat keputusan, dan evaluasi kemajuan hasil pembelajaran.

5) Komponen penyesuaian

Komponen ini berisi elemen-elemen dasar terhadap penyesuaian individu pendidik dari karakteristik pribadinya kearah penampilan, kerja sesuai dengan kompetensi. Penyesuaian mendorong mereka untuk mempraktekkan kelebihanannya atau sikap mereka dan berupaya memperkecil kelemahan atau kealpaan yang tidak sesuai dengan penampilan kompetensi. Lebih jauh lagi penyesuaian menghendaki penampilan kinerja yang lebih kreatif.

6) Komponen sikap

Komponen sikap berisi sari pati elemen-elemen sikap, nilai-nilai dan perasaan yang penting bagi perwujudan kompetensi pengajar/pendidik.dengan adanya sikap positif terhadap sesuatu hal baru akan terjadi permuatan demikian halnya, hanya dengan sikap yang positif maka kompetensi akan dapat dilaksanakan. Rasional ini memandang komponen sikap yang berisi nilai-nilai, sikap-sikap dan perasaan-perasaan sebagai landasan bagi semua komponen kompetensi untuk tidak dilaksanakan.

Sementara itu Gaffar (1987) menyatakan bahwa guru/tenaga pengajar perlu memiliki kompetensi-kompetensi: *content knowledge*,

behavior skill dan *human relation skill*. *Content skill* adalah materi pengetahuan di bidangnya masing-masing sesuai dengan tugas mengajar bidang studinya. *Behavior skill* berkaitan dengan keterampilan teknis dalam melakukan tugas mengajar dan *human relation skill* adalah keterampilan dalam membina hubungan manusiawi antara pengajar dengan peserta didik.

Merujuk pendapat Joni yang dikutip oleh Arikunto, S (1990) menjelaskan bahwa ada tiga kemampuan penting yang harus dimiliki oleh seorang guru profesional yaitu: (1) kompetensi profesional, (2) kompetensi personal, (3) kompetensi sosial. Kompetensi profesional, artinya guru harus memiliki pengetahuan yang luas serta dalam tentang subjek matter (bidang studi) yang akan diajarkan, serta penguasaan metodologi dalam arti memiliki pengetahuan konsep teoritik, mampu memilih metode yang tepat serta mampu menggunakannya dalam proses belajar mengajar. Kompetensi personal, artinya guru harus memiliki sikap kepribadian yang mantap, patut diteladani sehingga menjadi sumber intensifikasi baik bagi peserta didik maupun masyarakat pada umumnya. Dengan istilah lain "*ing ngarso sung tulodho, ing madyo mangun karso, tut wuri handayani*". Kompetensi sosial, artinya guru harus memiliki kemampuan berkomunikasi sosial baik dengan murid-muridnya maupun dengan sesama teman guru, kepala sekolah, pegawai tata usaha, dan anggota masyarakat di lingkungannya.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, kinerja guru dalam penelitian ini dimaknai sebagai kemampuan guru dalam melaksanakan tugas pada kompetensi profesional dalam proses belajar mengajar, kompetensi pribadi dalam proses belajar mengajar, dan kompetensi sosial dalam proses belajar mengajar. Jadi semuanya dalam konteks belajar mengajar. Adapun yang dijadikan indikator variabel pengukuran kinerja guru adalah pengelolaan program belajar mengajar, pengelolaan kelas, kemampuan penggunaan media dan sumber belajar, komitmen terhadap siswa, menguasai bahan ajar/materi, tanggungjawab dan aktivitas sebagai masyarakat belajar.

E. Kerangka Berfikir

Pada dasarnya tujuan yang diharapkan dalam suatu pendidikan secara umum adalah terbentuknya suatu perubahan, baik dalam bentuk pengetahuan sikap maupun ketrampilan yang positif.

Indikator dalam keberhasilan dari suatu pendidikan tidak hanya dipengaruhi oleh tingkat intelektual saja. Tetapi lebih dari itu, juga dipengaruhi oleh peran seorang pemimpin yang dapat menciptakan suatu keberhasilan, baik dalam bidang manajemen, administrasi atau pun yang lainnya.

Kemampuan pemimpin berperan dalam segala hal khususnya dalam administrasi maupun supervisi bisa meningkatkan kinerja guru, dan berpengaruh besar terhadap proses belajar mengajar di sekolah. Dalam proses tersebut kepala

madrasah dituntut kemampuan manajemennya sebagai administrator dan supervisor untuk meningkatkan kinerja guru tentunya.

Dengan demikian menjadi sebuah hal yang sangat penting bagi kepala madrasah untuk selalu berperan sebagai administrator dan supervisor untuk meningkatkan kinerja guru. Dan pihak guru juga mempunyai peran yang bisa membantu siswa untuk meningkatkan belajarnya. Peran tersebut dapat dipraktekkan dalam kegiatan belajar mengajar yang lebih disiplin.

Dari uraian di atas, maka dapat dipahami bahwa dengan manajemen kepala madrasah sebagai supervisor dan administrator ternyata dapat meningkatkan kinerja guru. Dalam hal ini adalah bagaimana kuantitas dan kualitas kegiatan belajar mengajar dapat ditingkatkan secara optimal, sehingga dapat membantu merealisasikan tujuan pendidikan.

Dengan manajemen yang baik Peran kepala madrasah dapat difungsikan secara optimal terhadap proses peningkatan kinerja guru. Salah satunya dengan memberikan perhatian yang lebih terhadap kegiatan – kegiatan di sekolah khususnya kegiatan administrasi dan supervisi.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Menurut Moleong(1999: 9) menyatakan bahwa penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.

Metodologi Penelitian ini disebut penelitian kualitatif karena mempertahankan orisinalitas data dalam bentuknya yang kualitatif. Penelitian kualitatif disebut juga penelitian grounded yaitu teori sepenuhnya dibangun dari situasi lapangan. Selanjutnya penelitian kualitatif disebut juga dengan naturalistic karena penelitian ini mempertahankan naturalitas setting dan perilaku kebudayaan subyek sebagaimana sehari-hari mereka agar dapat dipahami makna di balik perilaku itu. Penelitian dilaksanakan dalam suasana wajar dan alamiah dalam berbagai konsep dan teori yang dikembangkan berdasarkan kondisi atau kenyataan di lapangan.

Adapun pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan deskriptif. Pendekatan deskriptif ini dapat diartikan sebagai prosedur atau cara-cara memecahkan masalah penelitian dengan memaparkan obyek yang diteliti (seseorang, lembaga, masyarakat, dan lain-lain), sebagaimana fakta yang aktual yang terjadi/ berlangsung pada saat sekarang (Hadari Nawawi, 1992: 97).

Fokus dari penelitian ini adalah upaya mendeskripsikan dan menganalisis secara mendalam tentang manajemen kepala madrasah sebagai upaya peningkatan kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah tersebut. Penulis berharap, penelitian ini bisa menjadi masukan yang berarti bagi sekolah yang bersangkutan dalam rangka meningkatkan kualitas madrasah baik kualitas lulusan maupun kualitas madrasah

secara keseluruhan. Dalam pelaksanaannya peneliti datang langsung ke lapangan, dengan melakukan pengamatan, pembicaraan baik secara formal maupun informal, serta study dokumentasi, untuk mengumpulkan data dan informasi dari sumber data, tanpa melakukan intervensi apalagi perubahan.

B. Setting Penelitian

Untuk mempermudah dalam penelitian perlu ditentukan arah dan pembatasan terhadap daerah-daerah dan obyek penelitian. Hal ini dilakukan untuk menjaga dan menghindari agar tidak terjadi kesimpangsiuran sehingga data yang diperoleh dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya.

1. Tempat Penelitian

Penelitian dilakukan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Pengging yang terletak di Jalan Pasar Pengging Desa Bendan Kecamatan Banyudono Kabupaten Boyolali dengan alasan Kepala Madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Pengging tersebut dalam menjalankan Manajemen kepala madrasah sebagai administrator dan supervisor dapat meningkatkan kinerja guru.

2. Waktu penelitian

Penelitian dimulai pada bulan Juni sampai dengan bulan Agustus 2010 dan secara garis besar dibagi menjadi tiga tahap antara lain :

a. Tahap persiapan

Tahap ini dimulai dari pengajuan judul, pembuatan proposal, permohonan izin.

b. Tahap Penelitian

Tahap ini meliputi semua kegiatan yang berlangsung di lapangan. Yaitu menggambarkan data dengan wawancara, observasi, dokumentasi, dan penyajian data.

c. Tahap Penyelesaian

Tahap ini meliputi analisis data yang ada dan yang telah terkumpul dan penyusunan laporan hasil penelitian yang sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

C. Subyek dan Informan Penelitian

Subyek dan informan di sini adalah nara sumber atau sumber utama informasi yaitu sumber yang dapat memberikan informasi berupa penjelasan dan merupakan sumber data utama.

Yang menjadi subyek penelitian adalah Kepala Madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Pengging Kecamatan Banyudono Kabupaten Boyolali. Dan sebagai informan penelitian adalah Guru, Karyawan, Komite sekolah, siswa, dan tokoh masyarakat yang mampu menjelaskan tentang Manajemen kepala madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Pengging tersebut dalam mengatasi administrasi dan supervisi.

D. Metode pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Observasi/ Pengamatan

Yang dimaksud observasi/ pengamatan disini adalah cara mengumpulkan data dengan menggunakan indra terutama penglihatan dan pendengaran. Dapat pula diartikan mengadakan pengamatan dan pencatatan dengan sistematis terhadap fenomena-fenomena yang diselidiki (Sutrisno Hadi, 1987: 4). Metode Observasi adalah Pengamatan dan pencatatan secara sistematis fenomena – fenomena yang diselidiki (Hadari Nanawi, 1991: 100). Metode observasi sangat perlu dalam penelitian kualitatif karena kebenaran informasi akan tercapai dengan pengalaman langsung. Hasil senada juga diungkapkan oleh Lexy . J. Moleong (2002: 125) bahwa pengalaman langsung merupakan alat yang ampuh untuk mengetes suatu kebenaran, disamping itu untuk menyakinkan keabsahan data yang diperoleh, jalan yang ditempuh adalah dengan mengamati sendiri yang berarti langsung mengalami peristiwanya. Dalam penelitian ini observasi dilaksanakan berkenaan dengan manajemen kepala madrasah, tata administrasi dan kegiatan belajar-mengajar di MIN Pengging. Peneliti mengamati kegiatan tersebut selepas pulang menjalankan tugas kedinasan, ketika ada keperluan ke MIN Pengging urusan kedinasan, atau memang sengaja mengunjunginya untuk keperluan penelitian .

2. Wawancara/ Interview

Secara sederhana wawancara atau interview diartikan sebagai alat pengumpul data dengan mempergunakan tanya jawab antara pencari dengan sumber informasi (Hadari Nawawi, 1991: 111). Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (interviewer) yang mengajukan pertanyaan dan yang

diwawancarai (eksterviewer) yang memberi jawaban atas pertanyaan itu (Moleong, 2008: 186). Dalam penelitian ini interview sifatnya bebas namun terarah, artinya pertanyaan sudah dirancang sedemikian rupa namun dalam pelaksanaannya tidak terikat oleh daftar pertanyaan yang tersusun.

Interview dalam mengungkapkan informasi dengan mengajukan pertanyaan secara lisan, untuk dijawab dengan lisan pula. Ciri utama dari interview adalah adanya kontak langsung dengan tatap muka antara pencari informasi dengan sumber informasi. Peneliti mengadakan interview dengan beberapa orang guru, staf tata usaha dan juga tak lupa dengan kepala madrasah.

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variable-variabel yang berupa catatan transaksi, buku, surat kabar, majalah, prasasti, agenda dan sebagainya (Suharsini Arikunto, 1996: 236). Menurut Hadari Nawai (1991: 133) bahwa metode Dokumentasi adalah cara mengumpulkan data melalui peninggalan tertulis, terutama berupa arsip – arsip, termasuk buku yang berkaitan dengan penelitian. Sedangkan S. Nasution (1992: 86) berpendapat bahwa dokumen sangat berguna karena memberikan latar belakang yang lebih luas mengenai pokok penelitian, dapat dijadikan triangulasi untuk mengecek kesesuaian data.

Dokumentasi yang berhasil dihimpun oleh peneliti yaitu berupa buku-buku administrasi kepala madrasah, dan catatan-catatan administrasi dari staf tata usaha. Adapun data-data yang berhasil diperoleh oleh peneliti adalah data yang bersifat documenter seperti struktur organisasi, sejarah berdirinya madrasah, letak geografis, data jumlah guru dan siswa, sarana dan prasarana, administrasi, dan lain-lain yang didokumentasikan yang dapat melengkapi data yang diperlukan.

E. Keabsahan Data

Teknik keabsahan data adalah suatu teknik yang digunakan untuk membuktikan apakah penelitian tersebut benar- benar ilmiah, sekaligus juga untuk meningkatkan derajat kepercayaan data yang diperoleh peneliti. Dalam penelitian ini keabsahan data yang digunakan peneliti adalah

Dalam penelitian ini peneliti dalam mencari validitas atau keabsahan data menggunakan teknik triangulasi data dan perpanjangan keikutsertaan. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau perbandingan terhadap data itu (Lexy J. Moleong, 2008: 330).

Teknik Triangulasi data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik triangulasi dengan sumber, yaitu, membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh. Hal ini dapat dicapai dengan cara :

1. Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara
2. Membandingkan dengan apa yang dikatakan informan yang satu dengan informan yang lain.
3. Membandingkan keadaan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat orang lain.
4. Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumentasi yang berkait. (Lexy J. Moleong, 2008: 331).

Adapun triangulasi data yang dilakukan peneliti di MIN pengging dengan cara :

- Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara guru

- Membandingkan apa yang dikatakan guru yang satu dengan guru yang lain.
- Membandingkan keadaan perspektif seorang guru dengan berbagai pendapat guru lain.
- Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumentasi yang berkait dengan MIN Pengging.

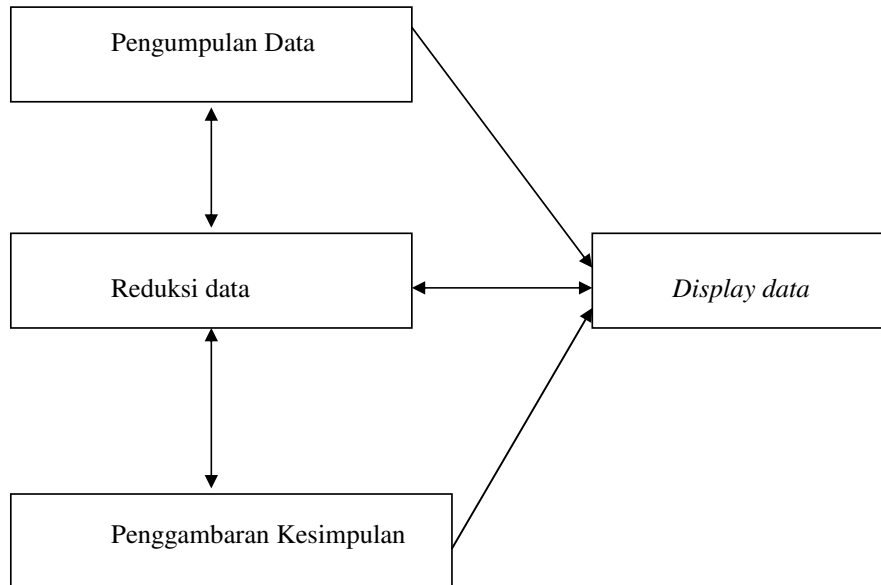
Perpanjangan keikutsertaan maksudnya untuk memperoleh data pada penelitian ini, selalu ada proses keikutsertaan dalam kegiatan yang diteliti. Keikutsertaan dalam penelitian sangat menentukan keakuratan pengumpulan data. Keikutsertaan tersebut tidak hanya dilakukan dalam waktu singkat, namun membutuhkan waktu yang lama, sehingga dalam melakukan penelitian ini memang selalu mengikuti proses/ kegiatan tersebut. Dalam hal ini peneliti dalam melakukan pengamatan sering berlama di MIN pengging guna mendapatkan data ataupun informasi yang maksimal

F. Teknik Analisis data

Analisis data adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, dan satuan uraian dasar (Moleong,2000: 103). Dalam pelaksanaannya, analisis data kualitatif bertujuan pada proses penggalian makna, penggambaran, penjelasan dan penempatan data pada konteksnya masing-masing (suharsimi, 2004: 126).

Analisa data mempunyai kedudukan yang sangat penting dalam suatu penelitian. Dengan menganalisa data, data yang diperoleh akan memiliki makna yang penting serta berguna dalam penyelesaian permasalahan yang ada dalam penelitian. Uraian data ini berupa kalimat-kalimat, bukan angka-angka atau table-

tabel. Untuk itu, data yang diperoleh harus diorganisir dalam struktur yang mudah dipahami dan diuraikan. Proses analisis datanya dapat digambarkan sebagai berikut.



Dalam pandangan model ini tiga jenis kegiatan analisis (Reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan) beserta kegiatan pengumpulan data itu sendiri merupakan proses siklus interaktif artinya ketiga langkah analisa ini tidak dapat dipisahkan satu dengan lainnya. Untuk lebih jelasnya, uraiannya adalah sebagai berikut :

1. Reduksi Data

Reduksi data dapat diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan, perhatian dan penyederhaanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan lapangan (Field Note).

Reduksi data juga merupakan bagian dari analisa data yang mempertegas, memperpendek, dan memilih data yang dipakai dan membuang yang tidak penting kemudian mengatur data sedemikian rupa sehingga memberikan gambaran tentang hasil pengamatan.

2. Penyajian Data

Penyajian data diartikan sebagai sekumpulan informasi yang tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Dengan melihat suatu penyajian data, pada penelitian akan diketahui apa yang terjadi dan memungkinkan untuk mengerjakan sesuatu pada analisis ataupun tindakan lain berdasarkan pengertian tersebut.

3. Penarikan Kesimpulan

Dalam penarikan kesimpulan yaitu dengan cara data yang terkumpul dicari hubungan persamaan dan hal –hal yang sering timbul, kemudian disimpulkan. Kesimpulan sementara yang sudah didapat lalu diferivikasi, difokuskan untuk lebih memperoleh kesimpulan yang lebih valid dan mantap.

Kesimpulan dari gambar diatas dapat dijelaskan, bahwa proses pengumpulan data yang dilakukan perlu di-display/sajian data. Display akan sangat membantu baik bagi peneliti sendiri maupun bagi orang lain, display merupakan media penjas obyek yang diteliti. Selain itu, proses reduksi data ditujukan untuk menyaring, memilih dan memilah data yang diperlukan, menyusunnya ke dalam suatu urutan rasional dan logis, serta mengkaitkannya dengan aspek-aspek terkait. Hasilnya adalah berupa kesimpulan tentang obyek yang diteliti.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi MIN Pengging

1. Letak Geografis

Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Pengging merupakan lembaga pendidikan formal tingkat dasar atau sekolah tingkat dasar dengan kurikulum mata pelajarannya menyeimbangkan pendidikan umum dengan pendidikan agama dengan status negeri, yang terletak di Jalan Pasar Pengging Desa Bendan Kecamatan Banyudono Kabupaten Boyolali.

Bangunan Madrasah Ibtidaiyah negeri Pengging berdiri seluas 1475 M² di atas tanah seluas 2075 M². Apabila ditinjau dari jumlah siswa dibandingkan dengan luas tanah dan gedung bangunan sudah tidak representatif lagi namun demikian oleh karena tanah di sekitar bangunan madrasah tersebut sudah penuh dengan bangunan rumah penduduk maka alternatif satu-satunya untuk mengembangkan gedung bangunan adalah dengan pengembangan ke atas (tingkat)

Di tinjau dari letaknya MIN Pengging termasuk Madrasah yang memiliki letak strategis di samping terletak pada perkampungan padat penduduk, MIN Pengging terletak di pinggir jalan raya. Selain itu MIN Pengging dekat dengan Kantor Pengawas Pendidikan Agama Islam (PPAI), Kantor Urusan Agama (KUA) kecamatan Banyudono dan Kantor Kecamatan Banyudono, dan juga dekat dengan tempat Pariwisata Umbul Pengging sehingga MIN Pengging di mata Masyarakat sangat familier dan dikenal.

Adapun batas - batas tanah MIN Pengging adalah sebagai berikut :

- a. Sebelah timur, jalan Pengging - Ngangkruk yang merupakan akses jalan menuju jalan propinsi dan pasar Pengging

- b. Sebelah barat berbatasan dengan jalan masuk Umbul Sungsang dan Kantor Pengawas Pendidikan Agama Islam (PPAI) Banyudono.
- c. Sebelah utara adalah umbul Sungsang dan perumahan Penduduk.
- d. Sebelah selatan adalah jalan menuju Masjid besar **Cipto Mulya** yang merupakan peninggalan R. M. Yosodipuro ke 10 dan rumah Penduduk (Observasi tanggal 2 Juni 2010).

2. Sejarah berdirinya MIN Pengging

Sejarah merupakan sederetan peristiwa yang terjadi menurut waktu kejadian, tokoh dan tempat yang sering disebut dengan kronologi peristiwa. Sejarah berdirinya MIN Pengging adalah kronologi atau urutan waktu kejadian tentang sejarah berdirinya Madrasah Ibtidaiyah Negeri Pengging.

MIN Pengging pada mulanya adalah sekolah atau madrasah yang berstatus swasta. Dalam sejarah awalnya MIN Pengging adalah Sekolah Rakyat Islam (SRI) pada tahun 1929 dalam perkembangannya Sekolah Rakyat Islam berubah menjadi Mamba'ul 'Ulum. (Dokumentasi tanggal 2 Juni 2010)

Seiring dengan perkembangan jaman, pada tahun 1959 Maba'ul 'Ulum. berubah menjadi Madrasah Ibtidaiyah Negeri Pengging dengan surat keputusan Menteri Agama No : 12 tahun 1959, dengan Nomor Statistik Madrasah adalah : 111330909002, sedangkan Nilai Akreditasi dari madrasah tersebut adalah : A. berdasarkan Piagam Akreditasi Madrasah Ibtidaiyah Propinsi Jawa Tengah Tahun 2005 : Nomor : Kw.11.4/4/PP.03.2/623.9.03/2005 (Dokumentasi Tnggal 2 Juni 2010).

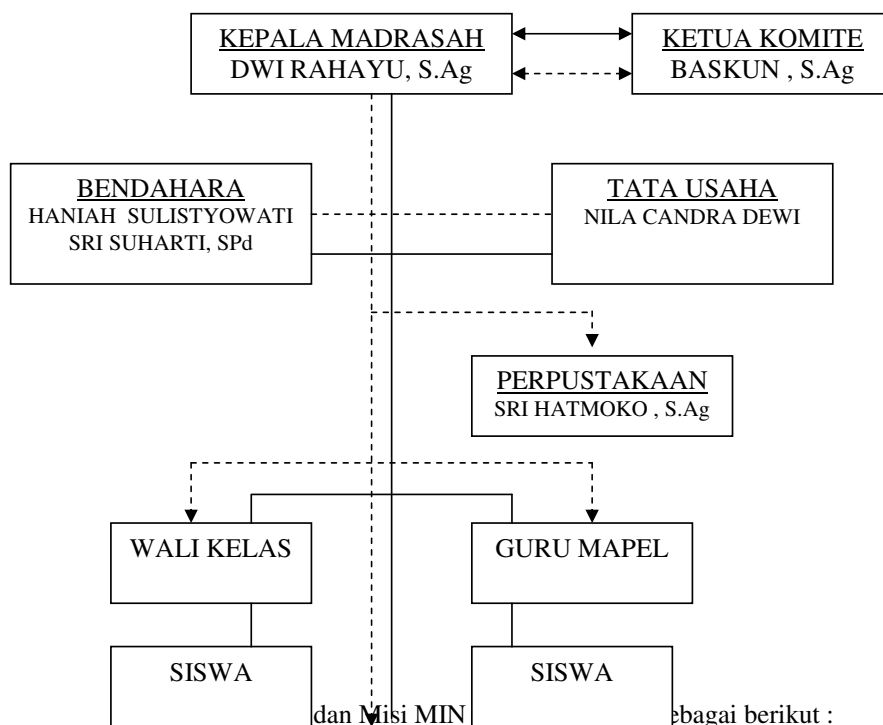
3. Struktur Organisasi

Setiap lembaga pendidikan formal yang di dalamnya terdapat pengelolaan yang berlanjut, terprogram pasti memiliki struktur organisasi. Organisasi ini bertujuan untuk mewujudkan cita-cita Visi dan Misi lembaga. Untuk mencapai visi dan misi tersebut diperlukan pembagian tugas dan wewenang agar dinamis dan fokus dalam mencapai tujuan.

Secara Operasional Struktur Organisasi Madrasah Ibtidaiyah Negeri Pengging Banyudono Boyolali pada tahun Pelajaran 2009 / 2010 dapat dilihat Pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.1.

Struktur Organisasi MIN Pengging



VISI : Mewujudkan Madrasah Ibtidaiyah Negeri Pengging yang :

a. POPULIS

b. ISLAMI

c. KUALITAS

MISI : Untuk menuju pada keberhasilan visi dijabarkan dalam berbagai rencana kegiatan.

a. Populis :

- 1) Di dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar, ditentukan waktu kegiatan yang efektif. Jam masuk 07.00 berakhir jam 13.00 WIB.
- 2) Mengedepankan kegiatan - kegiatan yang bisa dilihat dan didengarkan oleh masyarakat antara lain : Seni drumband, Qiroah, Khitobah(Pidato tiga bahasa: arab, Inggris, Jawa), dan Seni Tari.
- 3) Mempererat jalinan silatur rohim sebagai rasa kepedulian terhadap masyarakat dalam bentuk kunjungan (home visit) misalnya; kejadian, musibah, dan lain-lain.
- 4) Memberikan informasi tentang perkembangan sekolah dan siswa kepada orang tua /wali. Melalui buku informasi
- 5) Memberdayakan tenaga guru MIN dalam kegiatan keagamaan terhadap masyarakat misalnya: menyiapkan tenaga khotib.

b. Islami :

Untuk mewujudkan budaya yang Islami. Langkah-langkah kegiatan tersebut sebagai berikut :

- 1) Untuk menanamkan jiwa yang Islami terhadap siswa, sebelum jam masuk Kegiatan Belajar Mengajar, diputarkan lagu-lagu, bacaan-bacaan ayat suci yang bernuansa Islam.

- 2) Pada awal Kegiatan Belajar Mengajar, dilakukan tadarus bersama setiap kelas \pm 7 sampai 10 menit.
 - 3) Untuk meyakinkan kemampuan siswa tentang materi pelajaran agama Islam, siswa dibebani tugas menguasai materi DKM (Daftar Kemampuan Minimal) lewat materi rangkuman.
 - 4) Direncanakan setiap siswa tamatan MIN Pengging harus mampu membaca Al Qur'an dengan tartil
 - 5) Memanfaatkan hari-hari besar Islam dengan kegiatan-kegiatan yang Islami.
 - 6) Mewajibkan siswa sejak kelas III sampai dengan VI untuk jamaah sholat Dhuhur pada hari Senin sampai dengan Kamis.
 - 7) Memanfaatkan bulan Ramadhan dengan kegiatan "Pesantren Kilat".
 - 8) Menanamkan perilaku jujur dan tanggung jawab. Menanamkan siswa untuk memiliki kesadaran untuk melaksanakan Sholat secara baik dan benar secara rutin dan bersama - sama.
- c. Kualitas :

Untuk mewujudkan pencapaian target kualitas hasil pendidikan yang mencakup nilai-nilai (kognitif, afektif dan psychomotor) dilaksanakan berbagai kegiatan-kegiatan antara lain :

- 1) Mengefektifkan Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) sesuai alokasi waktu yang ditentukan kurikulum
- 2) Penambahan pelajaran dari jam 06.00 untuk kelas VI mulai semester ke-2.

- 3) Penambahan jam pelajaran sore (les) berupa : sempoa untuk kelas I dan II, TPA, untuk kelas II dan kelas III. B. Inggris dan Matematika untuk kelas IV, Bahasa.Indonesia, IPA, IPS, Matematika dan Bahasa Arab untuk kelas V dan VI.
- 4) Mengoptimalkan kegiatan Kokurikuler dengan penambahan jam pelajaran di sore hari bagi mata pelajaran yang di-UASBN-kan.
- 5) Mengoptimalkan kegiatan ekstra kurikuler antara lain Drumband pada hari Sabtu, rebana hari Rabu, Qiroah hari Selasa, Pramuka hari Kamis, pengembangan bakat berupa pidato, Kaligrafi, dan menyanyi dengan jadwal menyesuaikan kegiatan lain.
- 6) Mengefektifkan Perpustakaan.
- 7) Memfungsikan Bimbingan dan Penyuluhan terhadap siswa-siswa yang bermasalah dengan pola bimbingan terpadu antara Kepala, guru dan orang tua siswa.
- 8) Meningkatkan kreatifitas guru dalam perbaikan proses pembelajaran.(Dokumentasi tanggal 5 Juni 2010).

4. Keadaan guru, karyawan, dan siswa

Dengan visi dan misi tersebut menjadikan Madrasah berupaya keras dengan membentuk pola - pola kerja organisasi dengan pembagian tugas sebagai berikut

- a. Kepala Madrasah

Sebagai Kepala atau pimpinan lembaga, kepala Madrasah mempunyai tugas dan wewenang sebagai berikut :

- 1) Membuat perencanaan program tahunan (prota), program semester (promes)
- 2) Menentukan pembagian tugas guru dan karyawan untuk mencapai tujuan lembaga.
- 3) Melakukan monitoring pelaksanaan tugas guru dan karyawan, pengawasan, supervisi dan pembinaan serta pengendalian pelaksanaan program
- 4) Mengadakan evaluasi dan laporan tentang pelaksanaan tugas (dokumentasi tanggal 5 Juni 2010)

b. Guru

Guru adalah unsur pelaksana yang bertugas menyampaikan pembelajaran terhadap siswa. Berbeda dengan sekolah lanjutan. Sekolah atau madrasah tingkat dasar tidak mempunyai wakil kepala sekolah atau wakil kepala madrasah. Dengan keterbatasan tenaga, Madrasah Ibtidaiyah Negeri Pengging Meramu dan memanfaatkan semua potensi yang dimiliki madrasah untuk mengisi kekurangan tersebut. Diantara cara yang ditempuh adalah memberikan tugas tambahan kepada masing-masing guru dan karyawan. Diantara guru dan karyawan tersebut dilengkapi dengan tugas-tugas kesiswaan, kurikulum, ekstrakurikuler, sosial, Peringatan Hari Besar Islam (PHBI), peralatan, pramuka dan pemandu bakat siswa

Madrasah Ibtidaiyah menerapkan dua macam guru pada pembagian tugasnya, yaitu guru bidang studi dan guru kelas.

1) Guru Bidang Studi

Guru bidang studi adalah guru yang bertanggung jawab mengelola siswa sesuai dengan mata pelajaran yang diembannya. Guru ini tidak mempunyai kelas sendiri. Ia mengajar memasuki kelas demi kelas sesuai dengan jadwal mata pelajaran yang diampunya.

2) Guru Wali Kelas

Guru kelas adalah guru yang mengampu pada kelas yang telah ditetapkan, guru kelas tidak hanya bertanggung jawab pada mata pelajaran yang diemban saja, melainkan dia bertanggung jawab atas pengelolaan kelas, administrasi kelas, kebersihan kelas, membuat perencanaan pembinaan dan pelaksanaan pembelajaran di kelas, bahkan juga bertanggung jawab atas keberhasilan kelas secara umum.

3) Tata Usaha

Tata Usaha adalah Unsur pelaksana yang berperan penting dalam pelaksanaan administrasi, pembagian tugas administrasi dan keuangan. Tata usaha adalah pembantu kepala dalam melaksanakan tugas administrasi. Pendataan dan pembukuan.

Selain tugas pokok di atas, untuk memperlancar dan membangun komunikasi, para guru juga disertai tugas tambahan seperti tercantum dalam halaman lampiran tabel.

C. Data Guru dan Siswa.

1) Data Guru.

Pada saat ini MIN Pengging mempunyai 27 tenaga Pendidik, 2 orang pegawai Tata Usaha (TU), dan seorang tukang kebun. Adapun rinciannya adalah terdiri 21 Guru / Pegawai Negeri Sipil, 1 Pegawai Tata Usaha (TU) PNS, 1 pegawai Tata Usaha (PTT), 6 Guru Wiyata Bhakti (GTT) dan 1 orang tenaga tukang kebun yang juga masih wiyata bhakti (PTT). Data selengkapny ada pada lampiran tabel 4.3. (Dokumentasi tanggal 15 Juni 2010).

2) Data Siswa

a) Jumlah siswa pada Madrasah Ibtidaiyah Negeri Pengging dari tahun ke tahun mengalami peningkatan yang cukup menggembirakan. Dari data dapat dilihat pada tahun ajaran 2000/2001 jumlah siswa 249, tahun 2001/2002 : 256, tahun 2002/2003 : 263, tahun 2003/2004 : 286, tahun 2004/2005 : 305, tahun 2005/2006 : 348, tahun 2006/2007 : 400, Tahun Ajaran 2007 / 2008 ini MIN Pengging memiliki 429 siswa terdiri dari 205 siswa laki-laki dan 224 siswa putri. Tahun ajaran 2008/2009 memiliki jumlah siswa 458 dengan perincian 182 Siswa Putra dan 238 Siswa putri. Dan Tahun ajaran 2009/2010 total jumlah siswa 496 dengan rincian 238 siswa putra dan 258 siswa putri.

b) Jumlah siswa tersebut, tidak lepas dari 3 hal, yaitu :

- (1) Pimpinan yang disiplin
- (2) Adanya kegiatan yang populis
- (3) Prestasi siswa yang menggembirakan.

Adapun prestasi MIN Pengging antara lain :

- a. Juara I Turnamen Sepak bola Muda Mudi Pengging Muda Cup Tahun 1996
- b. Juara II Turnamen Sepak bola antar SD Sekecamatan Banyudono Tahun 1999
- c. Juara II Lomba Mapel SD / MI Kabupaten Boyolali Bidang Studi PPKn / IPS Tahun 1999 / 2000
- d. Juara II Lomba Tilawah Tingkat MI Putra Hardiknas Kabupaten Boyolali Tahun 2000
- e. Juara Harapan II Parade Seni Tradisional Kabupaten Boyolali Tahun 2001
- f. Juara III Lomba 7K MIN dalam rangka HAB Depag ke 55 Kabupaten Boyolali Tahun 2001
- g. Juara I Lomba Kemampuan Dasar SD Kabupaten Boyolali Tahun 2003
- h. Juara I Porseni Tingkat Kecamatan Banyudono Kategori Bulu Tangkis Tunggal Putra Tahun 2004
- i. Juara III Olimpiade Matematika MI Propinsi Jawa Tengah Tahun 2005
- j. Juara II Lomba Mapel SD / MI SMP Muhammadiyah 14 (Program Khusus) Kabupaten Boyolali Tahun 2005
- k. Juara IV Turnamen Sepakbola antar SD Sekecamatan Banyudono Tahun 2005
- l. Juara II Lomba Peragaan Busana Muslim SD / MI Kabupaten Boyolali Kategori Putra Tahun 2005

- m. Juara I Lomba Peragaan Busana Muslim SD / MI Kabupaten Boyolali
Kategori Putri Tahun 2005
- n. Juara I Musabaqoh Tilawatil Qur'an (MTQ) Pelajar dalam rangka
Hardiknas Tingkat Ex. Kawedanan Banyudono Kategori Tilawah Putri
Tahun 2005
- o. Juara II Pekan Olahraga Pelajar Daerah (POPDA) SD / MI Tingkat
Kabupaten Boyolali Kategori Renang Gaya Dada 50 meter Putri
Tahun 2006
- p. Juara II Murrotal SD /MI Putra MTQ Tingkat Kabupaten Boyolali
Tahun 200
- q. Juara II Lomba Mapel MIPA Tingkat SD / MI Kabupaten Boyolali
Tahun 2006
- r. Juara II Lomba Pidato Bahasa Inggris tingkat Madrasah Ibtidaiyah
Kabupaten Boyolali di Mapenda Depag Boyolali
- s. Juara III Lomba Pidato Bahasa Jawa tingkat Madrasah Ibtidaiyah
Kabupaten Boyolali di Mapenda Depag Boyolali
- t. Juara III Lomba Pidato Bahasa Arab tingkat Madrasah Ibtidaiyah
Kabupaten Boyolali di Mapenda Depag Boyolali
- u. Juara I Lomba Pidato tingkat Boyolali di Pondok Pesantren Manafiul
'Ulum Canden tahun 2008
- v. Juara Umum pada Porseni MI tingkat kecamatan Banyudono dengan
prestasi: Juara 1 pidato Bahasa Arab putra-putri, Juara 1 Pidato bahasa
Jawa Putra-pitri, Juara 1 pidato bahasa Inggris putra-putri, Juara 1
kaligrafi putri, juara 3 tilawah putra, Juara 1 bulu tangkis putra, juara 2

bulu tangkis putri, juara 1 catur putri, juara 2 lari 200 M putra, juara 2 lari 100 M putri, juara 1 lari 800 M putra, juara 2 lari 800 M putri, juara 2 loncat jauh putri, juara 1 lompat tinggi putra, dan juara 1 lompat tinggi putri.

- w. Pada Porseni MI tingkat Kabupaten Boyolali memperoleh prestasi antara lain: juara pidato bahasa Arab putri, juara 2 pidato bahasa Arab putra, juara 1 pidato bahasa Jawa putra, juara 2 pidato bahasa Jawa putri, juara 1 pidato bahasa Inggris putri, juara 3 pidato bahasa Inggris putra, juara 1 kaligrafi putri, dan juara 3 lari 200 M putri.
- x. Juara 2 putra lomba murottal SD/MI pada MTQ se-Kabupaten Boyolali tahun 2009
- y. Juara 3 putri lomba Pildacil se-Eks Karisidenan Surakarta dalam rangka pameran buku Murah tahun 2009
- z. Juara 1 lomba kaligrafi se-Eks Karisidenan Surakarta tahun 2009
- c. Prestasi guru MIN pengging antara lain:
 - 1) Juara I guru teladan tingkat Propinsi tahun 1978 atas nama Ahmadi,BA
 - 2) Juara I Guru Teladan tingkat Kecamatan, Kabupaten dan juara II tingkat Propinsi tahun 1988 atas nama Dwi Rahayu, S.Ag
 - 3) Juara I guru teladan tingkat propinsi tahun 1990 atas nama Dwi Rahayu, S.Ag
 - 4) Juara I Guru teladan tingkat Kabupaten Boyolali atas nama Rosyid, S.Ag tahun 2004

- 5) Juara III guru teladan tingkat Propinsi atas nama Sri Hatmoko, S,Ag tahun2006.

d. Fasilitas Pendidikan

1) Fasilitas Gedung

Fasilitas bangunan gedung di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Pengging umumnya sudah memenuhi syarat sebuah sekolah sehat dalam penyelenggaraan pendidikan formal. Bangunan yang berdiri semuanya telah merupakan bangunan permanen.

Fasilitas ruang-ruang tersebut antara lain,(1) Ruang Kepala, Ruang Administrasi (Ruang data) dan Ruang tamu 1 ruang, (2) Ruang Guru 1 ruang, (3) Ruang - ruang kelas 15 ruang, (4) Ruang UKS1 ruang, (5) Ruang Mushalla / Ruang Bimbingan dan Penyuluhan, (6) Ruang Perpustakaan 1 ruang, (7) Ruang gudang 1 ruang, (8) Ruang MCK 2 ruang, (9) Tempat Parkir 2 ruang, (10) Ruang peralatan Drum Band 1 ruang, (11) Ruang dapur 1 ruang.

1.Fasilitas Ruang

Fasilitas Ruang di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Pengging terdiri dari :

a. Fasilitas Ruang Kantor Kepala

Ruang kepala ini tempatnya agak ke dalam dan berbatasan langsung dengan ruang tamu dan ruang tata usaha. Sebenarnya ketiga ruang ini dulunya sebuah kelas yang disekat-sekat. Ruang kepala ini tergolong kecil karena hanya berukuran 2,5M x 3 M. Di rung ini terdapat sebuah

meja kerja beserta tiga buah kursi. Satu kursi untuk tempat duduk kepala madrasah dan dua lainnya disediakan untuk tamu atau guru yang menghadap kepala madrasah. Di atas meja terdapat sebuah monitor computer yang selalu dipergunakan oleh kepala madrasah untuk menulis dan mendokumentasikan kegiatannya. Di samping meja kerja ada sebuah lemari etalase yang dipergunakan untuk menyimpan buku-buku administrasi, dokumen kerja dan lainnya. Di dinding terdapat empat buah papan data yang berisi rencana kerja kepala sekolah, program tahunan, program semester, dan agenda kegiatan kepala.

b. Fasilitas Ruang Tamu

Ruang tamu ini terletak di sebelah depan ruang kepala madrasah. Ukurannya tidak jauh beda dengan ukuran luas ruang kepala madrasah, hanya sekitar 3M x 3,5M. Di ruang tamu ini terdapat satu set meja kursi tamu yang dipergunakan oleh kepala sekolah untuk menerima tamu. Di sebelah kiri pintu masuk terdapat sebuah etalase yang dipergunakan untuk menyimpan beberapa peralatan kantor, seperti printer, megaphone, buku-buku ajar, dan lain-lain. Di atas etalase dipergunakan untuk menempatkan beberapa piala. Ada sekitar duapuluhan piala hasil dari beberapa kejuaraan baik akademik maupun non akademik, baik umum maupun agama. Pada dinding ruang terdapat lima papan data serta sebuah jam dinding. Ruang tamu ini selain untuk menerima tamu juga dipergunakan untuk menempatkan sementara barang-barang pembelian, seperti buku lembar kerja siswa (LKS), buku administrasi atau pun buku induk dan lain-lain.

c. Fasilitas Ruang Tata Usaha

Ruang tata usaha ini terletak di sebelah ruang kepala madrasah dan ruang tamu, dan di sebelah lain berbatasan dengan ruang kelas. Berukuran 3M x 6 M. ada sebuah pintu masuk dari luar walaupun sebenarnya ada pintu penghubung dari ruang tamu yang lebih dekat. Di ruang ini terdapat 4 buah lemari data, sebuah lemari filing cabinet, tiga perangkat computer, seperangkat telepon duduk, dua mesin ketik manual, delapan meja kerja dengan delapan kursinya, dan sebuah meja computer. Di dinding ruang terdapat beberapa papan data dan sebuah jam dinding.

d. Fasilitas Ruang Guru

Ruang guru ini terletak disebelah pojok depan dari ruang kepala madrasah. Ruang ini merupakan sebuah ruang kelas utuh yang kemudian dipergunakan sebagai ruang guru. Di ruang ini terdapat duapuluh empat meja kursi guru, dua buah almari, dua etalase, dan sebuah jam dinding. Meja guru didesain sedemikian rupa sehingga jika suatu saat ada rapat guru sudah tertata dengan rapi dengan menghadap pada satu pimpinan rapat.

e. Fasilitas Ruang Kelas

MIN pengging mempunyai ruang kelas sebanyak 15 ruang yang membujur ke barat dan ke utara. Ruang kelas yang membujur ke utara merupakan bangunan dua lantai. Bangunan dua lantai ini dibuat karena terbatasnya lahan yang tidak memungkinkan untuk diperlebar. Hal ini disebabkan karena padatnya pemukiman penduduk di sekitar

bangunan sekolah. Ada pun fasilitas ruang kelas terdiri dari 521 meja belajar, 1042 kursi murid, 15 jam dinding, 18 peta dinding, dan 15 whiteboard. Rata-rata ruang kelas berukuran 7M x 8M yang berarti sudah merupakan ruang kelas yang standar.

f. Fasilitas Ruang UKS

Fasilitas ruang UKS terdiri dari dua buah timbangan badan, sebuah alat pengukur tinggi badan, sebuah almari obat, satu set alat pencabut gigi, dua buah tempat tidur, sebuah pengukur tensi badan, dan dua buah thermometer badan. Ruangan ini dilengkapi dengan ventilasi udara yang memadai sehingga udara bias bebas keluar masuk.

g. Fasilitas ruang Bimbingan dan Penyuluhan

Ruang BP ini besebelahan dengan ruang UKS. Fasilitas yang tersedia terdiri sebuah meja, dua buah kursi, satu almari data, satu rak data, daftar rencana operasional kerja Bimbingan dan Penyuluhan, 458 eksemplar buku informasi, dan sebuah peta kelas serta sebuah papan Struktur Organisasi BP.

h. Fasilitas Ruang Perpustakaan

Ruang perpustakaan ini berukuran 7M x 8M. Fasilitas yang tersedia terdiri atas sebuah meja pendaftaran, 15 kursi baca, lima buah rak/almari buku, dan 21.000 eksemplar buku, yang terdiri buku-buku pelajaran dan buku-buku bacaan. Rak buku ditata berjajar rapi, demikian juga buku-bukunya agar anak lebih mudah mencarinya.

B. Perspektif Administrasi dan Supervisi MIN Pengging

Administrasi merupakan bagian dari manajemen sekolah yang diarahkan pada upaya-upaya kepala madrasah dalam mengelola dan meningkatkan mutu layanan madrasah. Dengan demikian diperlukan data yang lengkap dan akurat tentang kondisi yang selalu diperbaharui dan dikelola secara sistematis. Data Madrasah meliputi data tentang siswa, guru, sarana prasarana, keuangan madrasah, prestasi hasil belajar, peran serta masyarakat dan lain sebagainya.

Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah ((RKA-S) yang dilakukan di MIN Pengging dengan cara drafnya dibuat oleh Kepala Madrasah dan para guru serta melibatkan Pengurus Komite madrasah. RKA-S diolah berdasarkan program dan prioritas kebutuhan madrasah yang dikaitkan dengan program kurikulum dan pembelajaran. Apabila RKA-S sudah sesuai dengan yang diharapkan kemudian disetujui oleh komite madrasah yang semuanya dilaksanakan dengan transparan dan akuntabel.

Berdasarkan observasi pada tanggal 17 Juli 2010 di MIN Pengging, Banyudono, Boyolali bahwa keberhasilan model administrasi di MIN Pengging tidak bisa lepas dari peran serta para guru, mengingat guru yang selalu berhubungan langsung dengan siswa / peserta didik. Jika model administrasi tidak sesuai yang dikehendaki oleh para guru, boleh jadi administrasi akan menjadi beban berat yang membosankan.

Kepala madrasah dalam hal adminisstrasi langsung menginstruksikan kepada semua guru. Kemudian tugas tersebut dilaksanakan dengan mengadakan koordinasi dengan pihak lain yang terkait. Misalnya dalam hal kurikulum akan dimusyawarahkan dengan seksi kurikulum, dalam hal administrasi akademis

dilakukan dengan berkoordinasi dengan bagian tata usaha. Sehingga para guru tidak disibukkan dengan tugas administrasi. Tetapi untuk administrasi yang bersifat umum tetap dikerjakan oleh masing-masing guru mengingat itu semua untuk kebaikan bersama, sehingga beban yang dirasakan oleh para guru tidak dirasakan begitu berat.

Semua guru menerima tugas administrasi langsung dari kepala madrasah dan tugas di awal semester / awal tahun, baik yang berhubungan dengan kesiswaan maupun yang berhubungan dengan Pembelajaran.

Dengan demikian model administrasi di MIN Pengging sesuai dengan yang diharapkan oleh pemerintah serta dapat diterima oleh guru. Dengan pelayanan administrasi Madrasah yang teratur, terarah, dan terencana dapat menunjang penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar yang kondusif yang pada akhirnya dapat meningkatkan mutu pendidikan di MIN Pengging.

Disamping sebagai administrator kepala madrasah juga sekaligus sebagai supervisor. Artinya selain mengadakan pembinaan administrasi juga haruslah melakukan pengawasan dan pembinaan kepada para guru, khususnya berkaitan dengan kegiatan belajar mengajar di kelas. Hal itu dimaksudkan agar kegiatan belajar mengajar dapat berjalan sesuai dengan rencana, dan tujuan dapat dicapai secara efektif dan efisien.

Adapun pelaksanaan supervisi yang dilakukan di MIN Pengging adalah Model supervisi rutin dan insiden, dimana setiap bulan sekali diadakan supervisi bersama sekaligus pembinaan, motivasi dan solusinya. Sedang untuk insiden tidak dilakukan secara langsung tetapi melalui wakil kepala madrasah atau melalui kepala bagian.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Dwi Rahayu , S.Ag selaku Kepala MIN Pengging Banyudono Boyolali pada tanggal 17 Juli 2010, bentuk – bentuk supervisi pengajaran dalam rangka meningkatkan kinerja guru yang dilakukan oleh Kepala Madrasah salah satunya adalah memotivasi guru agar menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan sebaik mungkin dan seoptimal mungkin. Selain itu juga ditanamkan suatu keyakinan bahwa bekerja adalah ibadah. Dengan demikian para guru merasa ada sentuhan religi dalam bekerja, tidak semata-mata mengejar keduniaan.

Dalam upaya untuk membangkitkan dan memotivasi para guru agar melaksanakan tugasnya dengan sebaik mungkin , langkah yang ditempuh Kepala MIN Pengging, Banyudono, Boyolali adalah mengadakan pendekatan kepada guru secara individu maupun kelompok. Pendekatan ini dilakukan untuk menyadarkan para guru akan tanggung jawab yang diembannya. Bahwa guru adalah seorang pemimpin yang akan dimintai pertanggung jawaban akan hal yang dipimpinnya. Pekerjaan ini bukanlah hal yang mudah untuk dilakukan, Oleh karena para guru diberi arahan, bimbingan agar terus berupaya semaksimal mungkin dalam menjalankan tugasnya. Sebelum Kepala Madrasah melakukan pendekatan individu, pertama-tama terlebih dahulu Kepala Madrasah melakukan Observasi kelas yaitu dengan mengamati guru yang sedang mengajar, apakah sudah memenuhi ketentuan didaktik dan metodik atau belum. Supervisi kelas ini dilakukan setiap dua minggu sekali.

Yang kedua supervisi umum yang ditujukan bagi para guru dan karyawan. apakah sudah sesuai dengan pekerjaan yang sudah diprogramkan atau belum. Jika belum berarti perlu ditindaklanjuti dengan pembinaan individual.

Supervisi ini dilakukan setiap bulan sekali. Dengan hal ini Kepala Madrasah bisa melihat apa kekurangan atau kelemahan yang sekiranya perlu diperbaiki. Kepala madrasah juga selalu menekankan kepada para guru agar disiplin dalam mengajar. Kehadiran guru menjadi salah satu indikator kedisiplinan guru dalam mengajar. Kehadiran guru yang tepat waktu menjadikan murid lebih semangat dalam belajar, karena merasa sudah dibri contoh yang baik oleh guru mereka. Guru benar-benar dituntut untuk selalu siap menghadapi situasi dan kondisi kelas dalam kegiatan belajar mengajar.

Adapun beberapa contoh riil tentang Manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru, antara lain:

a) Disiplin Mengajar

Kehadiran dan kedisiplinan guru dalam mengajar sangatlah menentukan, sehingga guru benar-benar dituntut untuk selalu siap menghadapi situasi dan kondisi kelas dalam kegiatan belajar mengajar. Kedisiplinan dan kesiapan mengajar guru terbentuk tentunya tidak lepas dari motivasi kepala madrasah. dengan kebiasaan berdisiplin yang tinggi menjadikan guru tidak merasa terbebani.

b) Adanya Kerjasama

Keberhasilan proses belajar mengajar tidak terlepas dari kerjasama antara kepala madrasah dan guru dalam sebuah lembaga. Untuk mengelola siswa yang berbeda-beda kepribadian tentu diperlukan kerjasama yang sinergi, sehingga masing-masing guru tidak merasa paling berat tugasnya dibanding dengan guru yang lainnya. Masing-masing guru menyadari akan kesamaan tugas dan tanggung jawab yang dipikulnya.

c) Ketertiban Administrasi

Salah satu tolak ukur dari peningkatan kinerja guru adalah tertibnya administrasi. Semua guru di MIN Pengging dituntut untuk dapat menyelesaikan masalah administrasi dengan tertib dan tepat waktu. Ada pun kiat-kiat yang dilakukan kepala MIN Pengging antara lain:

- a. Program tahunan dan semesteran dibuat diawal tahun pelajaran.
- b. Administrasi yang bersifat umum dikerjakan bersama-sama dengan bagian tata usaha.
- c. Semua administrasi dikerjakan di sekolah dengan melibatkan semua unsur guru dan karyawan bahkan kepala madrasah.

d) Meningkatkan Guru Berprestasi

Menurut hasil observasi pada tanggal 27 Juli 2010 kinerja guru dapat dikatakan meningkat jika guru memiliki prestasi. Untuk itu guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Pengging berlomba-lomba untuk meraih prestasi. Ini semua tidak lepas dari motivasi yang diberikan oleh lembaga dan kepala madrasah. Prinsip yang mereka anut adalah berlomba-lomba dalam kebaikan(*Fastabiqul khairat*).

Dari hasil wawancara dari berbagai sumber serta beberapa observasi, menunjukkan bahwa Manajemen kepala madrasah sebagai administrator dan supervisor untuk meningkatkan kinerja guru khususnya di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Pengging sangatlah terbukti dengan banyaknya aktivitas yang dilakukan oleh para guru dan bisa dibuktikan dengan meningkatnya kinerja guru yang akhirnya berpengaruh kepada murid.

C. Kegiatan MIN Pengging

Berdasarkan hasil penelitian yang telah peneliti dapatkan tentang Manajemen kepala madrasah sebagai administrator dan supervisor untuk meningkatkan kinerja guru di MIN Pengging, Banyudono, Boyolali dapat dikatakan berjalan dengan baik. Hal ini terbukti dengan adanya tindakan-tindakan riil dalam rangka meningkatkan kinerja guru yang dilakukan dengan sistematis dan bisa menunjukkan perubahan yang positif terhadap kinerja guru. Hal ini dikarenakan kepala madrasah telah melaksanakan tugasnya sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) bagian administrasi dan supervisi. (*SOP terlampir*)

Pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri Pengging dalam meningkatkan kinerja guru, secara umum sudah berjalan dengan baik. Salah satunya adalah dengan cara membangkitkan motivasi para guru untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik dan profesional. Keberhasilan dari tindakan ini sebenarnya terletak pada pribadi masing-masing guru itu sendiri yang menyadari akan tugas dan tanggung jawabnya. Mereka menyadari falsafah Ki Hajar Dewantoro” *Ing ngarso sung tuladha, ing madya mangun karsa, tut wuri handayani*” itu benar, dan mereka berusaha ingin mewujudkannya. Sebagai guru mampu melaksanakan perannya sebagai pengajar maupun pendidik juga sebagai orang tua kedua dari anak didiknya. Guru juga mampu untuk bekerja dalam rangka mencapai tujuan pendidikan serta mampu melaksanakan tugasnya.

Kegiatan lain yang dilakukan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri Pengging, Banyudono, Boyolali dalam rangka peningkatan mutu dan pengetahuan para guru dengan cara :

- a. Pembentukan KKG setiap 2 minggu sekali.
- b. Mengadakan diskusi kelompok guru mapel serumpun.
- c. Pembentukan Koperasi guru.
- d. Mengikutsertakan para guru dalam penataran, seminar, diklat, maupun workshop.

Pelaksanaan kegiatan ini sudah berjalan dengan baik. Namun perlu adanya tindak lanjut dan pengujian dari hasil kegiatan tersebut dengan diterapkan di kelas masing-masing. Pembinaan dan pelatihan tersebut tidak hanya bersifat akademis saja, tetapi juga dilakukan pembinaan untuk selalu berperilaku yang baik dan konsisten agar terbentuk guru-guru yang bertanggung jawab, cerdas, profesional, dan berkompeten dibidangnya masing-masing serta beriman dan bertaqwa.

1. Peran Administrasi Kepala MIN Pengging

Kepala madrasah adalah penanggung jawab semua administrasi yang ada di lingkungan Madrasah, baik itu yang menyangkut administrasi kesiswaan, personil, keuangan, sarana prasarana, tata usaha dan lain-lain. Dalam memenejemen masalah administrasi kepala MIN Pengging membagi dalam kategori :

a. Administrasi Khusus

Yaitu administrasi yang pelaksanaanya dilakukan oleh kepala madrasah, bagian administrasi dan juga bagian kurikulum.

b. Administrasi Umum

yaitu administrasi yang pelaksanaanya dilakukan oleh masing-masing seksi antara lain :

- 1) Administrasi madrasah oleh seksi kurikulum
- 2) Administrasi kelas oleh wali kelas
- 3) Administrasi pengajaran dilaksanakan oleh guru
- 4) Pembuatan administrasi oleh kepala madrasah dan bagian tata usaha.

Sedangkan khusus administrasi yang dilakukan oleh bagian tata usaha harus melalui proses yaitu :

- 1) Perencanaan, yaitu melalui Rapat dewan guru dan kepala madrasah
- 2) Pelaksanaan, oleh bendahara atau tata usaha, atau menurut kebutuhan kelas yaitu bagian kesiswaan/guru.
- 3) Pelaporan, yaitu ke dinas terkait (mapenda, Upt Dikdas, Dinas Pendidikan, dewan guru ataupun masyarakat)

2. Peran Supervisor Kepala MIN Pengging

Kepala Madrasah merupakan orang yang berada paling depan dalam memimpin madrasah dan yang memiliki tugas dan kewajiban yang harus dilaksanakan dalam mengelola madrasah. Kepala madrasah adalah seseorang yang memimpin madrasah, artinya memimpin dalam segala hal yang berkaitan dengan kegiatan madrasah. Khususnya untuk memajukan dan mengembangkan mutu pembelajaran di madrasah. Oleh karena itu seorang kepala madrasah harus memiliki kemampuan khusus dalam memimpin dan mengelola semua komponen yang ada di madrasah.

Hal itulah yang diusahakan oleh kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri Pengging. beliau berusaha menjadi kepala madrasah sebagai supervisor bagi para guru dan para stafnya. Ada pun usaha-usaha yang ia lakukan adalah: (1). membimbing dan mengawasi dan juga membina para guru dan petugas lainnya yang ada di lingkungan madrasah, (2). Membina guru khususnya dalam memperbaiki pembelajaran, (3). Merevisi tujuan pendidikan bahan pengajaran dan metode mengajar dan (4). mengevaluasi pengajaran.

Selain itu beliau selaku kepala madrasah sebagai supervisor haruslah melakukan pengawasan dan pembinaan kepada guru, khususnya berkaitan dengan kegiatan belajar mengajar di kelas.

Berdasarkan dari kenyataan di atas, perlu disadari bahwa peranan kepala madrasah sebagai administrator dan supervisor untuk meningkatkan kinerja guru harus dilaksanakan sesuai dengan prosedur yang ada, agar hasilnya sesuai dengan tujuan dari program itu sendiri. Untuk keperluan ini perlu adanya upaya yang serius dari berbagai unsur pendidikan tentang pemahaman pentingnya administrasi dan supervisi. Unsur yang terkait terutama kepala madrasah, guru dan lembaga lainnya, harus segera mencari alternatif pemecahan agar nantinya peranan kepala madrasah sebagai administrator dan supervisor berjalan sesuai dengan apa yang menjadi tujuannya yaitu meningkatkan kinerja guru.

Kedisiplinan dan kesiapan guru dalam mengajar tidak lepas dari motivasi Kepala Madrasah, sehingga kedisiplinan tidak menjadi beban bagi para guru. Mengajar dan Mendidik di madrasah harus diniatkan untuk beribadah kepada Allah dan menjalankan amanah dari orang tua murid sehingga semua aturan yang menyangkut kedisiplinan, baik kehadiran guru maupun kesiapan dalam mengajar

yang begitu padat sama sekali bukan merupakan beban. Selain dengan pendekatan seperti yang telah ditulis diatas, dalam rangka membangkitkan dan memotivasi para guru agar menjalankan tugas dan tanggung jawab dengan baik, Kepala MIN Pengging mengadakan langkah-langkah:

- a). memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi dengan hadiah yang berbentuk materi (reward) dengan memberikan promosi jabatan, motivasi dan lain sebagainya. Bagi guru yang kinerjanya kurang, diberikan bimbingan, arahan dan motivasi.
- b). Mengadakan pertemuan antara Kepala Madrasah dengan para guru setiap bulan sekali. Pertemuan ini dimaksudkan untuk mengevaluasi mengenai perkembangan – perkembangan yang dicapai dalam proses belajar mengajar selama satu bulan dan membahas masalah yang dihadapi para guru dalam mengajar di kelas serta mengupayakan untuk mencari solusi secara bersama-sama.

Masalah – masalah yang dihadapi oleh sebagian guru di MIN Pengging, Banyudono, Boyolali adalah mengatasi kesulitan belajar siswa, misalnya ada siswa yang lamban dalam belajar, tidak dapat konsentrasi dalam belajar, siswa yang nakal, anak yang kurang percaya diri. Masalah – masalah yang sering muncul di dalam kelas yang disebabkan oleh siswa itu sendiri, sebaiknya diselesaikan oleh guru kelas itu sendiri. Oleh karenanya peran Kepala Madrasah adalah memberikan bimbingan kepada guru-guru tentang cara-cara mempelajari siswa dalam rangka mengatasi problem-problem yang dihadapi oleh para guru dan siswa.

- c). Membina Kerja sama dan hubungan yang harmonis. Hal Ini dilakukan baik hubungan antara guru satu dengan guru yang lain, hubungan yang harmonis antara guru dengan kepala madrasah, dan juga hubungan yang harmonis antara guru dan semua warga yang ada di lingkungan MIN Pengging, Banyudono, Boyolali.

Jika semua warga Madrasah sudah terjalin hubungan yang harmonis, maka hal ini akan memudahkan bagi Kepala Madrasah untuk membimbing dan mengarahkan serta membina para warga madrasah terutama para guru. Selain hubungan antara Kepala Madrasah dengan para guru, juga hubungan interpersonal sesama guru di madrasah dapat juga mempengaruhi kualitas kinerja guru, karena motivasi kerja dapat terbentuk dari interaksi dengan lingkungan sosial di sekitar Madrasah. Disamping perubahan yang bersifat fisik, seperti suasana kerja dan kondisi fisik gedung Madrasah.

- d). Berusaha mempertinggi mutu dan Pengetahuan guru-guru agar menjadi guru yang profesional. Dalam mempertinggi mutu dan pengetahuan guru-guru, Kepala Madrasah mewajibkan para guru untuk mengikuti KKG setiap Dua Minggu sekali dengan para guru yang serumpun dan juga Kepala Madrasah membentuk koperasi guru dan juga mengirim para guru untuk mengikuti penataran-penataran atau seminar-seminar yang sesuai dengan bidangnya masing-masing. Pelaksanaan Supervisi yang dilakukan oleh Kepala Madrasah ini ternyata mendapatkan tanggapan yang positif dari berbagai pihak, baik dari Komite Madrasah maupun dari tokoh Masyarakat.

3. Kinerja Guru MIN Pengging

Berdasarkan wawancara dengan Bapak Ngatima dan Ibu Djumiatiningsih (keduanya guru MIN Pengging) Guru-guru di MIN Pengging dalam melaksanakan tugasnya berusaha menjadi guru yang baik dengan indikator atau ciri-ciri:

- a. Dapat mengelola pembelajaran dengan baik yang meliputi membuka atau memulai pembelajaran sampai dengan menutup atau mengakhiri pembelajaran.
- b. Menguasai materi pelajaran
- c. Memiliki strategi /pendekatan dalam pembelajaran
- d. Memanfaatkan media pembelajaran/sumber belajar
- e. Melibatkan siswa dalam proses pembelajaran
- f. Penilaian proses dan hasil
- h. Menggunakan bahasa lisan yang jelas dan lancar, bahasa tulis baik dan benar, menyampaikan pesan dengan gaya yang sesuai.

Selain hal tersebut di atas, para guru dibekali dengan suatu landasan moral yang harus dilaksanakan dan dipegang teguh, yaitu: merasa terpantau dan diawasi, jujur, dan amanah. Karena prinsip yang mereka pegang adalah:

- a. Bekerja adalah Ibadah

Segala aktifitas atau bekerja harus didasari dengan niat Ibadah kepada Allah Swt, agar bermanfaat baik di dunia maupun akherat.

- b. Pangkat dan Jabatan adalah Amanah

Pangkat dan Jabatan apapun yang melekat pada diri seorang guru adalah merupakan amanah yang diberikan oleh Allah. Dari itu Amanah tersebut harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya dan penuh tanggung-jawab.

Untuk meningkatkan kinerja guru, para guru di MIN pengging berusaha mengasah kemampuan-kemampuan mereka antara lain: *Pertama*, kemampuan professional dalam proses belajar mengajar dengan cara (a) menguasai materi pelajaran yang terdiri atas penguasaan bahan yang harus diajarkan dan konsep-konsep keilmuan dari bahan yang diajarkan itu; (b) mampu mengelola program belajar mengajar, (c) mampu mengelola kelas, (d) mampu mengelola, menggunakan media dan sumber belajar, dan (e) mampu menilai prestasi mengajar.

Kedua, Kemampuan sosial dalam proses belajar mengajar dengan cara (a) terampil berkomunikasi dengan siswa; (b) bersikap simpatik; (c) dapat bekerjasama dengan komite sekolah; (d) pandai bergaul dengan kawan dan mitra pendamping.

Ketiga, Kemampuan pribadi dalam proses belajar mengajar dengan cara (a) memantapkan integritas pribadi; (b) peka terhadap perubahan dan pembaharuan; (c) berfikir alternatif; (d) adil, jujur, dan obyektif; (e) berdisiplin dalam melaksanakan tugas; (f) berusaha memperoleh hasil kerja yang sebaik-baiknya; (g) simpatik dan menarik, luwes, bijaksana, dan sederhana dalam bertindak; (h) kreatif; dan (i) berwibawa.

Untuk mewujudkan peningkatan kinerja guru, mereka berusaha untuk:

a. Disiplin Mengajar

Kehadiran dan kedisiplinan guru dalam mengajar sangatlah menentukan, sehingga guru benar-benar dituntut untuk selalu siap menghadapi

situasi dan kondisi kelas dalam kegiatan belajar mengajar. Dengan kebiasaan berdisiplin yang tinggi menjadikan guru tidak merasa terbebani.

b. Adanya Kerjasama

Keberhasilan proses belajar mengajar tidak terlepas dari kerjasama antara guru dengan guru yang dalam sebuah lembaga. Untuk mengelola siswa yang berbeda-beda kepribadian tentu diperlukan kerjasama yang sinergi, sehingga masing-masing guru tidak merasa paling berat tugasnya dibanding dengan guru yang lainnya. Masing-masing guru menyadari akan kesamaan tugas dan tanggung jawab yang dipikulnya.

c. Ketertiban Administrasi

Salah satu tolak ukur dari peningkatan kinerja guru adalah tertibnya administrasi. Semua guru di MIN Pengging dituntut untuk dapat menyelesaikan masalah administrasi dengan tertib dan tepat waktu. Budaya malu mereka terapkan dalam sekolah antara lain malu jika tidak tertib administrasi, malu jika pekerjaan tidak selesai/ seleaaai tidak tepat waktu

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Penelitian tentang Manajemen Kepala Madrasah Sebagai Administrator dan Supervisor Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MIN Pengging, Banyudono, Boyolali Tahun 2010 yang bertujuan untuk mengetahui sejauh mana peran dan aktivitas Manajemen Kepala Madrasah sebagai administrator dan supervisor untuk meningkatkan kinerja guru.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dijelaskan di muka bahwa Manajemen kepala madrasah sebagai administrator dan supervisor di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Pengging Banyudono Boyolali tahun 2010 diterapkan secara maksimal dan cukup berhasil. Hal ini terbukti dengan adanya tindakan-tindakan riil dalam rangka meningkatkan kinerja guru yang dilakukan dengan sistematis dan bisa menunjukkan perubahan yang positif terhadap kinerja guru. Hal ini dikarenakan kepala madrasah telah melaksanakan tugasnya sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP).

Model administrasi di MIN Pengging selain oleh kepala madrasah juga tidak lepas dari peran serta para guru, mengingat guru yang selalu berhubungan langsung dengan siswa / peserta didik. Kepala madrasah langsung menginstruksikan kepada semua guru jika administrasi itu berkaitan dengan guru. Kemudian tugas tersebut dilaksanakan dengan mengadakan koordinasi dengan pihak lain yang terkait. Dengan pelayanan administrasi Madrasah yang teratur, terarah, dan terencana diharapkan dapat menunjang penyelenggaraan kegiatan

belajar mengajar yang kondusif yang pada akhirnya dapat meningkatkan mutu pendidikan di MIN Pengging.

Pelaksanaan supervisi yang dilakukan di MIN Pengging adalah Model supervisi rutin dan insiden, dimana setiap bulan sekali diadakan supervisi bersama sekaligus pembinaan, motivasi dan solusinya. Beliau berusaha menjadi kepala madrasah sebagai supervisor bagi para guru dan para stafnya. Ada pun usaha-usaha yang dilakukan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri Pengging adalah: (1). membimbing dan mengawasi dan juga membina para guru dan petugas lainnya yang ada di lingkungan madrasah, (2). Membina guru khususnya dalam memperbaiki pembelajaran, (3). Merevisi tujuan pendidikan bahan pengajaran dan metode mengajar dan (4). mengevaluasi pengajaran.

Para guru di MIN Pengging juga telah menunjukkan kinerjanya dengan baik. Disiplin yang tinggi dalam mengajar dan tertibnya administrasi sebagai salah satu indikator kinerja guru yang baik. Kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Pengging ternyata banyak dipengaruhi oleh Manajemen Kepala Madrasah dengan berbagai prestasi yang dimiliki.

Adapun tindakan yang nyata yang dilakukan oleh Kepala Madrasah dalam rangka meningkatkan kinerja guru tersebut adalah :

1. Membangkitkan motivasi para guru agar menjalankan tugas dan tanggung jawabnya seoptimal mungkin. Hal ini dilakukan dengan mengadakan pendekatan kepada guru baik secara individu maupun kelompok serta memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi.

2. Mengadakan pertemuan rutin setiap bulan sekali. Ini dimaksudkan untuk mengadakan evaluasi perkembangan yang dicapai dalam proses pembelajaran selama satu bulan.
3. Membina hubungan dan kerjasama yang harmonis baik antara Kepala Madrasah dengan para guru , guru dengan anak didik dan juga dengan komite serta warga sekitar.
4. Berusaha mempertinggi mutu dan pengetahuan para guru agar menjadi guru yang profesional dan berkompeten di bidangnya dengan cara pembentukan KKG, Diskusi Kelompok antar guru Mapel yang serumpun, Pembentukan koperasi guru dan pengiriman guru secara bergilir untuk mengikuti penataran atau seminar yang sesuai dengan bidangnya masing-masing.

B. Saran - saran

Sebagai kesempurnaan dan akhir dari penulisan Tesis ini, penulis ingin menyampaikan saran-saran sebagai berikut:

1. Kepala Madrasah di MIN Pengging perlu lebih memberikan motivasi, pembinaan serta harapan kepada para guru agar lebih aktif kreatif dalam kegiatan belajar mengajar sehingga kinerja guru benar-benar maksimal.
2. Kepala Madrasah di MIN Pengging untuk lebih memaksimalkan perannya khusus di bidang administrasi dan supervisi, sehingga administrasi yang sudah berjalan dengan baik akan semakin bertambah maksimal karena merupakan amanah yang harus diemban. Perlu lebih memberikan motivasi, pembinaan serta harapan guru agar lebih aktif kreatif dalam kegiatan belajar mengajar sehingga kinerja guru benar-benar maksimal.

3. Kepala madrasah di MIN pengging, administrasi bukan lagi menjadi beban melainkan sudah menjadi kebutuhan karena merupakan amanah yang harus diemban, sedang supervisi tidak lagi hal yang menakutkan melainkan menjadi hal yang menyenangkan.
4. Kepada guru-guru di MIN Pengging, agar dengan pemahaman yang benar tentang peran administrator dan supervisor menjadikan acuan untuk lebih meningkatkan kinerja dalam kegiatan belajar mengajar tanpa melihat latar belakang, namun hanya semata karena menjalankan ibadah dan amanah.
5. Kepada kepala madrasah di MI yang lain, agar dapat dipergunakan sebagai bahan masukan yang positif untuk kemajuan madrasah yang bersangkutan.
6. Guru-guru di madrasah lain, dengan tambahnya pengetahuan dan pengalaman agar dapat memotifasi kerja mereka di madrasah mereka masing-masing.
7. Kepada peneliti berikutnya untuk dapat mengembangkan penelitian ini dari obyek lain yang lebih mendalam guna kepentingan pengembangan pendidikan ke depan.
8. Kepada siapa saja yang membaca karya penelitian ini, semoga dapat menambah khazanah pendidikan yang ada di MIN Pengging, Banyudono, Boyolali.

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad S (2002). *Sistem Manajemen Kinerja (Performance Management System) Panduan Praktis Untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*, Bandung: Gramedia Pustaka Utama.
- Arikunto. Suharsimi dan Lia Yuliana. (2008). *Manajemen pendidikan*. Yogyakarta, Adititya Media.Cet 4 Departemen Pendidikan Nasional Pusat Pendidikan dan Pelatihan, (2007), *Manajemen sekolah*, Depok.
- Antonio, Muhammad Syafii,(2007). *Muhammad SAW, The Super Leader Super Manager*. Jakarta: Tazkia Multimedia & ProLM Centre. Prof.
- Daryanto.(2001). *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta.
- David.(2002). *Manajemen strategi Konsep*, Jakarta: prenhelindo.
- Departemen Pendidikan Nasional Pusat Pendidikan dan Pelatihan, (2007), *Manajemen sekolah*, Depok,
- Depdiknas,(2006). *stándar kompetensi kepala Sekolah*
- Depdikbud.(2003). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: balai Pustaka
- Departemen Agama.(2000).*Administrasi dan Supervisi pendidikan,, Jakarta*.
- Departemen Agama RI.(1998). *Alquran dan Terjemahnya*, Jakarta
- Dessler, Gary,(1994). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Prehallindo, Jakarta.
- Faisal, Sanapiah, (1990), *Penelitian Kualiatatif, Dasar dan Aplikasi*. Malang, YA3.
- Gibson, (1995). *Organisasi dan Manajemen, Perilaku, Struktur dan Proses*. Jakarta : Erlangga.
- Handoko, Hany T,(1999). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*.Edisi kedua. Cetakan kesebelas. Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P, (2000). *Manajemen Sumber Daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hariwung.(1989). *Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Depdikbud.
- Hendiyat.(1988). *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Bina Aksara.
- Jennings, E Emerson et, al. (1992). *Kepemimpinan*. Semarang: Dahara Prize

- Kartono, Kartini, (1998). *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Komnas Pendidikan.(2001). *Pembaharuan Pendidikan Nasional dalam Rangka Otonomi Daerah*, Jakarta.
- Kusnandar,(2007).*Guru professional*, Jakarta: PT Raja Grfindo
- Lexy J. Moleong.(2008). *Metodologi Penelitian kualitatif*, Bandung: Rosdakarya.
- Mangkunegara. 2002, *Manajemen sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya, bandung.
- Miftah Toha,(2003). *Kepemimpinan dan manajemen*, Jakarta: PT Raja Grafindo
- Moerdjiono, Imam, 2002, *Kepemimpinan & Keorganisasian*,Jakarta: UII Press
- Muhammad Surya, (2004). *Organisasi profesi, kode etik, dan dewan kehormatan guru*, Jakarta: PT Raja grafindo
- Mulyasa,(2002). *Menejemen Berbasis Sekolah ; Konsep, strategi, dan Implementasi*, Bandung: Rosdakarya.
- Mulyasa,(2006). *Menjadi kepala sekolah professional*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Nanang Fatah.(2001). *Landasan Menejemen Pendidikan*, Bandung: Rosdakarya.
- Nawawi H.(2000). *Menejemen Strategi*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Ngalm Purwanto.(2003). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Rosdakarya.
- Ngalm Purwanto.(1986). *Psikologi Pendidikan*, Bandung: Remadja Karya.
- Noto Atmojo, 2003, *Manajemen Sumber Daya manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Nurkholis.(2003). *Menejemen Berbasis Sekolah Teori Aplikasi, dan Aplikasi*. Jakarta: Grasindo.
- Oteng Sutisna.(1985). *Administrasi Pendidikan (Guru dan Administrasi Sekolah)* Bandung: Diktat Perkuliahan FKIP Undip.
- Panduan Penulisan Tesis Program Pascasarjana, STAIN Surakarta, 2009
- Panduan Akademik Program Pascasarjana, STAIN Surakarta, 2009

Permendiknas No 13 tahun 2007 tentang Standar kepala sekolah dan madrasah

P. Robbins, Stepen, 2003, *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Gramedia

Rahman,(2006). *Peran strategis kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan*, Jatinangor: Alqaprint

R.Terry George dan Leslie W.Rue (1992) *Dasar-dasar Manajemen* Terj G.A. Ticoalu.Jakarta: Bumi aksara

Robblas S.P.(2002). *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Prenhelindo.

Siagian, Sondang.(1994). *Menejemen Strategi*, Jakarta: Bina aksara.

Siagian, Sondang, P, (2001). *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: Bumi Aksara.

Soekarto I,(2006). *Bagaimana memimpin sekolah yang efektif*, Bogor: Ghalia Indo

Sudarman Danim.(2002) *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme tenaga Kependidikan*, Bandung: Pustaka Setia.

Sufyarma.(2003). *Ensiklopedi Menejemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta.

Arikunto, Suharsini.(1998). *Prosedur Penelitian; Suatu pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta.

Sugiyono. (2008), *Metode Penelitian Kuantitatif,Kualitatif dan R& D*, Bandung, Alfa Beta Cet 4.

Suyanto.(2001). *Wajah dan Dinamika Anak Bangsa*, Yogyakarta: Adicita.

Syaiful S,(2002). *Administrasi pendidikan kontemporer*, Bandung: Alfabeta CV

Terry, 1984, *Menuju Keberhasilan Manager dan Kepemimpinan*, Bandung: CV. Remaja Rosdakarya

Tilaar, H.A.R, (1992), *Manajemen pendidikan nasional*. Cet pertama, Bandung, PT. Remaja Rosdakarya.

Timpe.(1999). *Seri Menejemen Sumber Daya Manusia; Kinerja*, Jakarta: Alex Media Komputindo.

UU RI No. 20 Tahun 2003 Tentang SISDIKNAS, Bandung : Citra Umbara.

Wahjosumidjo, 2002, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada

Wexly dan Yuki.(1992). *Perilaku Organisasi dan Psikologi*, Jakarta: Bina Aksara.

-----: *Metodologi Research, Jilid 3*, Yogyakarta : Fakultas Psikologi UGM.

Winarno Surakmad.(1972). *Dasar dan Teknik Research*, Bandung: Tarsito.

Wilson Robet E.(1996). *Educational Administration*, Charles E, Merrill Books Inc, Colombus.

LAMPIRAN-LAMPIRAN

PANDUAN WAWANCARA

A. Kepala Madrasah

1. Bagaimana administrasi kepala madrasah?
2. Bagaimana supervisi dilaksanakan?
3. Bagaimana manajemen kepala madrasah sebagai administrator?
4. Bagaimana manajemen kepala madrasah sebagai supervisor?
5. Kapan administrasi kepala dibuat?
6. Kapan supervisi dilaksanakan?
7. Bagaimana kinerja guru sebelum disupervisi?
8. Bagaimana kinerja guru setelah disupervisi?
9. Bagaimana kedisiplinan guru?
10. Bagaimana peran manajemen kepala madrasah terhadap kinerja guru?

B. Guru

1. Bagaimana anda menyusun administrasi?
2. Kapan administrasi anda buat?
3. Bagaimana kinerja anda sebagai guru?
4. Kapan anda disupervisi?
5. Bagaimana administrasi kepala madrasah menurut anda?
6. Apa tindak lanjut kepala madrasah setelah mensupervisi?
7. Bagaimana manajemen kepala madrasah menurut anda?
8. Bagaimana kinerja guru setelah disupervisi?

9. Apa tindak lanjut guru setelah memeriksa administrasi?
10. Apa upaya kepala medrasah untuk meningkatkan kinerja guru?

C. Tata Usaha

1. Bagaimana administrasi anda?
2. Apakah anda bekerja setelah diperintah kepala Madrasah?
3. Bagaimana administrasi kepala madrasah anda?
4. Bagaimana kepala madrasah mengadakan pembinaan administrasi?
5. Bagaimana kinerja guru setelah diadakan pembinaan?

PANDUAN OBSERVASI

1. Mengamati Lingkungan MIN Pengging
2. Mengamati Sarana dan prasarana (fasilitas kerja)
3. Mengamati Suasana/situasi dan kondisi
4. Mengamati Interaksi antar, inter dan antara pimpinan dengan bawahan
5. Mengamati Kegiatan-kegiatan para pegawai
6. Mencermati Administrasi kepala Madrasah dan Tata usaha

DAFTAR LAMPIRAN TABEL

Tabel 4.1: Data Kepala Madrasah Ibtidaiyah Pengging

Tabel 4.2: Struktur Organisasi MIN Pengging

Tabel 4.3.1: Tugas Tambahan Guru MIN Pengging

Tabel 4.3.2 :Daftar Guru dan Pegawai MIN Pengging

Tabel 4.4 :Keadaan Siswa MIN Pengging tahun 2010/2011

Tabel 4.5 :Fasilitas Ruang MIN Pengging

Tabel 4.6: Daftar Buku Pelajaran di Perpustakaan MIN Pengging

Tabel 4.7 :Daftar Mebelair dan Sarana Prasarana MIN Pengging

Tabel 4.1.

Data Kepala Madrasah Ibtidaiyah Pengging Banyudono Boyolali

NO	NAMA	TAHUN	DASAR ANGKAT
1	Sofyan	1939 - 1958	Tokoh Masyarakat
2	Muhtadi	1958 - 1971	Tokoh Masyarakat
3	Muhdi	1972 - 1987	Dari Pemerintah
4	Ngatimin	1987 – 1994	Dari Pemerintah
5	Ahmadi , A.Md	1994 – 2008	Dari Pemerintah
6	Muh Rosyid , M.Pd	2008 - 2009	Sebagai PLT
7	Dwi Rahayu , S.Ag	2009 - Sekarang	Dari Pemerintah

Tabel 4.3.

Tugas tambahan guru MIN Pengging

1	Wakamad Kurikulum	:	Sri Hatmoko, S.Ag
2	Wakamad Kesiswaan	:	Munshorif, A.Ma
3	Wakamad Sarpras	:	Abd Haris Nafiko, S.PdI
4	Wakamad Humas	:	Muh. Abdullah, S.Ag
5	Usaha Kesehatan Sekolah	:	Dewi Okta Irawati, A.M.Kg
			Hj Is Hartini, S.Pd
6	Pemeliharaan	:	Siti Rohmatin, S.PdI
			Sri Sukesti, S.Pd
7	Drum Band	:	Muh. Abdullah, S.Ag
			Maslikah Munawaroh, A.Ma
8	Qira'ah, TPQ Pemandu Bakat	:	Munshorif, A.Ma
			Ngatima, A.Ma
			Mustamiin, S.Ag
			Tri Wahyuningsih, S.PdI
			Uni Khairatun, S.Pd
9	Olah raga	:	Komsatun, S.Pd
			Mawardi, S.Ag
10	Rebana	:	Abd Haris Nafiko, S.PdI
			Munshorif, A.Ma
11	Sosial	:	Satiti, A.Ma
			Sri Jumiatiningsih, A.Ma
12	Kesra / Usaha	:	Sri Sukesti, S.Pd
			Sri Suharti, S.Pd
13	Perpustakaan	:	Nila Candra Dewi
			Ajeng Tri Purnani, S.Si
14	Koperasi		Hj Is Hartini, S.Pd
15	Pramuka	:	Sri Jumiatiningsih, A.Ma

			Maslikah Munawaroh, A.Ma
			Sri Suharti, S.Pd
16	Upacara	:	Tri Wahyuningsih, S.PdI
			Muh. Abdullah, S.Ag
17	Arisan, Sosial Halal bihalal	:	St Sohmatin, S.Pd
18	PGRI, Les dan DIK Gaji	:	Haniah Sulistiyowati

Tabel 4.3.

Daftar Guru dan Pegawai MIN Pengging.

NO	NAMA	PENDD	STATUS	JABATAN
1	Dwi Rahayu, S.Ag	S 1	PNS	Kepala Madrasah
2	Mawardi, S.Ag	S 1	PNS	Guru Kelas
3	Siti Rohmatin, S.PdI	S 1	PNS	Guru Kelas
4	Hj. Is Hartini, S.PdI	S 1	PNS	Guru Kelas
5	Sri Sukesti, S.PdI	S 1	PNS	Guru Kelas
6	Satiti, S.PdI	S 1	PNS	Guru Kelas
7	Ngatima, A.Ma	D 2	PNS	Guru Kelas
8	Sri Hatmoko, S.Ag, M.PdI	S 2	PNS	Guru Bidang Studi
9	Sri Suharti, S.Pd	S 1	PNS	Guru Kelas
10	Saryadi, S.Pd	S 1	PNS	Guru Kelas
11	Maslikah Munawaroh, S.PdI	S 1	PNS	Guru Kelas
12	Komsatun, S.PdI	S 1	PNS	Guru Kelas
13	Haniah Sulistiyowati	SMA	PNS	Tata Usaha
14	Kodriyah Nur S, S.PdI	S 1	PNS	Guru Kelas
15	Abd Harits Nafiko, S.PdI	S 1	PNS	Guru Kelas
16	Saktiyani, S.Pd	S 1	PNS	Guru Kelas
17	Munshorif, A.Ma	D 2	PNS	Guru Bidang Studi
18	Siti Umi Madaliyah, S.Ag	S 1	PNS	Guru Kelas
19	Umi Kulsum A. S.PdI	S 1	PNS	Guru Kelas
20	Sisri Barokatun, S.PdI	S 1	PNS	Guru Bidang Studi
21	Siti Mutiah, S.PdI	S 1	PNS	Guru Bidang Studi
22	Sri Jumiyaningsih, A.Ma	S 1	PNS	Guru Bidang Studi
23	Muh. Abdullah, S.Ag	S 1	GTT	Guru Bidang Studi
24	Tri WAhyuningsih S.PdI	S 1	GTT	Guru Bidang Studi
25	Dewi Okta Irawati, A.MKg	D 3	GTT	Guru Bidang studi
26	Juwadi	SD	PTT	Penjaga
27	Nila Susilowati	SMA	PTT	Perpustakaan

NO	NAMA	PENDD	STATUS	JABATAN
28	Ajeng Tri Purnani, S.Si	S 1	GTT	Guru Bidang Studi
29	Slamet Budi Raharjo, S.Pd	S 1	GTT	Guru Bidang Studi
30	Uni Khoirotun, S.Pd	S 1	GTT	Guru Bidang Studi

Tabel 4.4.**keadaan siswa MI Pengging tahun 2010/2011**

NO	KELAS	L	P	JUMLAH
1	I	48	52	100
2	II	48	40	88
3	III	47	48	95
4	IV	44	46	90
5	V	28	37	65
6	VI	23	35	58
JUMLAH		238	258	498

Tabel 4.5.**Fasilitas Ruang MIN Pengging**

NO	NAMA RUANG	JUMLAH
1	Ruang Kepala, Ruang Administrasi (Ruang data) dan Ruang tamu	1
2	Ruang Guru	1
3	Ruang Kelas	15
4	UKS	1
5	Mushalla / Ruang bimbingan dan Penyuluhan	1
6	Ruang Perpustakaan	1
7	Ruang Gudang	1
8	Ruang MCK	2
9	Tempat Parkir	2
10	Ruang peralatan Drum Band	1
11	Ruang dapur	1

Tabel 4.6.

Daftar Buku Pelajaran bagi guru, siswa dan yang ada diperpustakaan MIN

Pengging Banyudono Boyolali

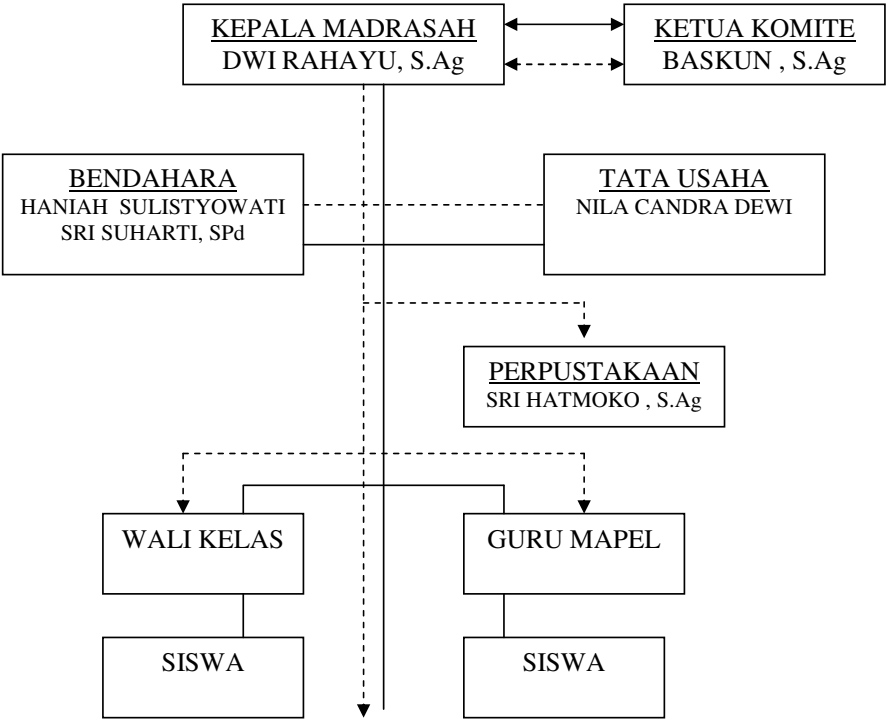
NO	MATA PELAJARAN	PEGANGAN GURU	PEGANGAN SISWA	PERPUSTAKAAN
1	Qur`an Hadists	90	520	100
2	Akidah Akhlak	45	500	75
3	Fiqih	35	490	125
4	SKI	46	440	85
5	PKn	37	420	110
6	BHS Indonesia	50	450	120
7	Bhs Arab	30	450	200
8	Matematika	42	450	100
9	Saina	43	425	90
10	IPS	30	200	120
11	KTK	20	400	200
12	Pend Jasmani	40	400	200
13	Bhs Inggris	50	200	200
14	Bhs Jawa	40	425	125
15	BTA	25	200	120
16	Buku Cerita	30	450	75

Tabel 4.7.

Daftar Mebelair, Perlengkapan kantor dan Sarana Prasarana Olahraga MIN Pengging Banyudono Boyolali

NO	NAMA BARANG	KONDISI	
		BAIK	RUSAK
1	Meja kursi tamu	1	
2	Almari data	4	
3	Meja kursi Kepala Madrasah	1	
4	Kursi kerja Kepala Madrasah	3	
5	Almari Failing Cabinet	1	
6	Perangkat Komputer	3	
7	Telephone	1	
8	Etalase	4	
9	Mesin ketik	2	
10	Jam dinding	16	
11	Papan data	4	
12	Kursi guru	24	
13	Peta dinding	18	
14	Meja Belajar	521	
15	Kursi Murid	1042	
16	Almari	3	
17	White Board	15	
18	Timbangan badan	2	
19	Alat Pengukur Tinggi Badan	1	
20	Almari Obat	1	
21	Alat Pencabut Gigi	1	
22	Tempat tidur di UKS	2	
23	Tensi Badan	1	
24	Thermometer	2	
25	Meja Kerja BP	2	
26	Kursi kerja BP	2	
27	Almari data	1	
28	Rak data	1	
29	Bukun Informasi	458	
30	Kalkulator	16	
31	Bola Volley	6	
32	Bola Basket	5	
33	Raket	12	
34	Meja Tennis Meja	1	
35	Bola dan Pemukul kasti	20	
36	Cakram	8	
37	Peluru	8	

Struktur Organisasi MIN Pengging





Beberapa piala hasil lomba yang diraih MIN Pengging



Wawancara dengan Bapak Ngatima, salah seorang guru di MIN Pengging



Wawancara dengan Ibu Jumiyaatiningsih, salah seorang guru MIN Pengging



Wawancara dengan Bapak Sri Hatmoko, Waka Kurikulum MIN Pengging



Pintu gerbang MIN Pengging



Sebagian gedung MIN Pengging tampak dari depan

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : SARIF WIDODO

Tempat, tanggal lahir : Boyolali, 10 September 1976

Jenis Kelamin : laki-laki

Agama : Islam

Status Kawin : Kawin

Alamat Kantor : MI Islamiyah Senting Kec. Sambu, Kab. Boyolali

Alamat Rumah : Walen RT 06/02, Kec. Simo, Kab. Boyolali

Riwayat Pendidikan

- | | |
|--|------------------|
| 1. MI Muhammadiyah Walen, Simo, Boyolali | Lulus tahun 1988 |
| 2. MTs Negeri Walen, Simo, Boyolali | Lulus tahun 1991 |
| 3. MA Negeri 2 Boyolali | Lulus tahun 1994 |
| 4. IAIN Wali Songo Semarang | Lulus tahun 2001 |
| 5. STAIN Surakarta | Lulus tahun 2008 |

162 163 164 165 166 167 170